

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА**

**О. А. Карлова, В. С. Шевченко**

**КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ**

**з дисципліни**

**«ДІЛОВЕ АДМІНІСТРУВАННЯ»**  
**(МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЇ. КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ)**

*(для магістрантів всіх форм навчання  
спеціальності 073 – Менеджмент)*

**Харків – ХНУМГ ім. О. М. Бекетова – 2017**

**Карлова О. А.** Конспект лекцій з дисципліни «Ділове адміністрування» (Менеджмент організацій. Корпоративне управління) (для магістрантів всіх форм навчання спеціальності 073 – Менеджмент) / О. А. Карлова; В. С. Шевченко; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017. – 163 с.

Автори : д-р екон. наук, проф. О. А. Карлова  
канд. екон. наук, доц. В. С. Шевченко

Рецензент : д-р екон. наук, проф. С. І. Плотницька

Рекомендовано кафедрою менеджменту і адміністрування,  
протокол № 1 від 31.08. 2016 р.

© О. А. Карлова, В. С. Шевченко, 2017

© ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1 МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	6
Тема 1.1 Системна модель менеджменту організації.....	6
Тема 1.2 Еволюція організації.....	22
Тема 1.3 Організаційний механізм менеджменту організації.....	29
Тема 1.4 Організаційний інжиніринг.....	36
Тема 1.5 Організаційний дизайн.....	42
Тема 1.6 Управлінські моделі.....	47
Тема 1.7 Керівництво в організації.....	56
Тема 1.8 Ризик захищеність в організації.....	67
Тема 1.9 Управління результативністю менеджменту організації.....	82
ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2 КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ.....	95
Тема 2.1 Теоретичні основи корпоративного управління.....	95
Тема 2.2 Зовнішня сфера корпоративного управління.....	101
Тема 2.3 Учасники корпоративних відносин та органи корпоративного управління.....	121
Тема 2.4 Тактичне і стратегічне управління корпораціями.....	133
Тема 2.5 Управління корпоративними витратами.....	138
Тема 2.6 Звітність та контролювання в системі корпоративного управління.....	145
Тема 2.7 Оцінювання ефективності корпоративного управління...	149
СПИСОК ДЖЕРЕЛ.....	162

## ВСТУП

Мета навчальної дисципліни «Ділове адміністрування (Менеджмент організації)» є оволодіння теорією та практикою результативного управління організацією у мінливих умовах соціально-економічного оточення.

Метою навчальної дисципліни «Ділове адміністрування (МПП 2.2. Корпоративне управління)» є ознайомлення студентів з теоретичними основами корпоративного управління, інституційними та інформаційними інструментами забезпечення функціонування системи корпоративного управління на вітчизняних підприємствах, опанування системою теоретичних знань, умінь та практичних навичок в галузі корпоративного управління.

Завдання навчальної дисципліни «Ділове адміністрування (Менеджмент організації)»: формування у майбутніх фахівців сучасного системного мислення та комплексу спеціальних знань у галузі управління підсистемами організації на всіх стадіях її життєвого циклу у взаємозв'язку із зовнішнім середовищем.

Завдання навчальної дисципліни «Ділове адміністрування (Корпоративне управління)» є теоретична та практична підготовка студентів фаху з питань: застосування теоретичних аспектів корпоративного управління в практичній діяльності; використання основних елементів та принципів корпоративного контролю, механізм його здійснення в діяльності підприємств; застосування методів оцінки економічної ефективності корпоративного управління; формування системи органів корпоративного управління, принципів їх функціонування та форм підзвітності.

У результаті вивчення навчальної дисципліни «Ділове адміністрування (Менеджмент організації)» студент повинен знати: принципи створення цілісної системи управління успішною організацією; вміти: володіти навичками управління організаціями.

Після вивчення навчальної дисципліни «Ділове адміністрування (Корпоративне управління)» студенти повинні **знати:**

- принципи корпоративного управління; принципи організації та функціонування органів корпоративного управління; моделі корпоративного управління в сучасних умовах;
- основні елементи та принципи корпоративного контролю;
- методи оцінки економічної ефективності корпоративного управління; **вміти** використовувати:
- теоретичні основи корпоративного управління;
- принципи корпоративного управління в сучасних умовах;

– особливості моделей корпоративного управління в сучасних умовах;

– міжнародний та вітчизняний досвід становлення; принципи та механізм функціонування органів управління та контролю акціонерного товариства;

**знати:**

– порядок виплати дивідендів та проведення дивідендної політики;  
– основні елементи корпоративного контролю, механізми його здійснення;

– розуміти природу корпоративних конфліктів, засоби їх уникнення та урегулювання;

– умови та методи оцінки економічної ефективності корпоративного менеджменту;

– склад основних елементів та механізм формування корпоративної культури у сучасному акціонерному товаристві;

– **мати компетентності**, які дають можливість та готовність практичного й оперативного застосування знань до конкретних ситуацій менеджменту організації, застосування інструментів економічного та організаційного механізмів управління корпораціями різного типу, в тому числі з державними частками.

# **ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1**

## **МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЇ**

### **ТЕМА 1.1**

#### **СИСТЕМНА МОДЕЛЬ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

1. Організація як складна система та як об'єкт управління: взаємозв'язок та взаємозалежність її внутрішніх елементів і факторів зовнішнього середовища.
2. Особливості функціонального та системного бачення організації.
3. Характеристика основних підсистем організації. Моделі організації як відкритої системи.
4. Узгодження цілей, стратегій, функціонального та організаційного потенціалу й можливостей організації.
5. Рівні досконалості організації. Досягнення синергизму в менеджменті організації.

**Організація як складна система та як об'єкт управління:** взаємозв'язок та взаємозалежність її внутрішніх елементів і факторів зовнішнього середовища. Зміст поняття «організація» має багато різноманітних трактувань. Загально філософське його тлумачення пов'язано з уявленням про деякі узагальнені принципи, що направляють пізнання складних систем по шляху вивчення внутрішніх динамічних характеристик і структур. Термін «організація» використовується також для позначення однієї з основних функцій управління, яка реалізується у створенні й удосконаленні системи, підтримці порядку в її функціонуванні. Нарешті, «організація» ототожнюється з соціальною системою. Підтвердженням є безліч визначень, що зустрічаються в літературі, таких як, наприклад, «організація - соціальна група, в якій існує функціональний розподіл праці, направлений на досягнення загальної мети».

Як економічна система, організація також може характеризуватися рядом ознак. По-перше, організація має певні межі, що дозволяють їй існувати автономно від інших формувань подібного роду і не розсіятися в навколишньому середовищі. Межі визначаються видами діяльності, територією, назвою, організаційною структурою та ін. По-друге, організація, як економічна система характеризується сукупністю вживаних виробничих ресурсів, а також їх якістю. По-третє, потенціалом (потужністю) або загальним результатом функціонування організації, що використовується. По-четверте, загальною метою об'єднання і функціонування всієї сукупності виробничих ресурсів.

Таким чином, організація як економічна система є об'єднанням сукупності вживаних виробничих ресурсів для досягнення єдиної мети, обумовленої загальною глобальною метою розвитку національної економіки країни. Очевидно, що соціальне і економічне єство організації нерозривний зв'язані і не можуть розглядатися у відриві один від одного. Неможливо досягти суспільства соціальної стабільності, справедливості і захищеності без ефективно функціонуючої економіки. І, навпаки, не можна добитися стабільних економічних успіхів без відповідного рівня соціальної безпеки і стабільності. Очевидно, що інтеграція сутності організації як соціальної системи з організацією як економічною системою є платформою побудови програмно-цільового управління об'єктом відповідного рівня.

З погляду історії розглянемо, що є поняттям «організація». Організація – це якнайдавніше суспільне явище на Землі. Відомості про комерційну діяльність організованих груп людей відомі з 3 тис. до н.е. Розвиток організацій йшов поволі, поступово нагромаджувався досвід їх створіння, з'являлися заводи, фабрики, росли талановиті організатори, керівники. Розширювся склад суспільних організацій. Перший науковий підхід до аналізу організацій і процесу управління ними приписують Ф. Тейлору (США), який опублікував у 1911 р. працю «Принципи наукового управління». З того часу виробився стійкий суспільний інтерес до управління соціально-економічними системами і сформувався новий напрям в науці – організація виробництва, а потім менеджмент організацій.

Згідно з тлумачним словником «організація» (від латинського *organizo* – спільно, стрункий вигляд, влаштовую) це процес або явище. Як процес – це сукупність дій, що ведуть до освіти і вдосконалення взаємозв'язків між частинами цілого. Як явище – це об'єднання елементів для реалізації програми або мети і діючих на підставі певних правил і процедур.

Організація - просторово-часова структура виробничих чинників і їх взаємодія з метою отримання максимальних якісних і кількісних результатів у найкоротший час і при мінімальних витратах факторів виробництва.

Організація – група людей, діяльність якої свідомо, керовано або спонтанно координується для досягнення певної мети.

Організація володіє такими загальними ознаками:

- визначення її характеру кадрами і менеджером;
- об'єднання процесів, які без цього взаємодіють нецілеспрямовано або неефективно;
- збереження як заздалегідь запланованого порядку процесу, так і оперативного, залежного від ситуації реагування працівника і менеджера;

- незаплановані дії припускають встановлення відповідальності в менеджменті;
- визначена, залежна від процесу гнучкість, що забезпечує функціонування системи в умовах, які змінюються;
- єдність робочих процесів і процесів управління як результату розумного розподілу праці.

В українському законодавстві організації, які мають статус юридичної особи, називають підприємствами, товариствами, асоціаціями, об'єднаннями тощо. На практиці використовують терміни «фірма», «корпорація» та ін.

Організації класифікують за різними ознаками: способом і метою утворення, кількістю цілей, величиною, юридичним статусом, формами підприємництва, характером адаптації до змін. Детермінована інформаційна ситуація характеризується наявністю повної інформації про стан зовнішнього середовища організації. У такій ситуації суб'єкт управління має можливість з найбільшою точністю визначити тенденції розвитку кон'юнктури ринку, адекватно і своєчасно на них реагувати. Помірно-детермінована ситуація виявляється в умовах наявності окремих елементів невизначеності у структурі інформаційного забезпечення підприємства. Для детерміновано-стохастичної інформаційної ситуації характерна прикордонна ситуація, коли керівництво фірми забезпечене необхідною для ухвалення управлінських рішень інформацією тільки на 50%. Помірно-стохастична ситуація є ситуацією, при якій апарат управління організації має в своєму розпорядженні тільки незначну (менше 50%) частку необхідної інформації про стан зовнішнього середовища.

Стохастична інформаційна ситуація має місце, коли суб'єкт управління організації практично не має в своєму розпорядженні інформації про поточний стан зовнішнього середовища і про перспективи її розвитку. Інформацію, що отримується і використовується при проведенні маркетингових досліджень можна розділити на первинну й вторинну. Первинну інформацію збирають у процесі проведення конкретного дослідження, вторинною вважається інформація, отримана раніше для яких-небудь інших цілей.

Вторинна інформація, як правило, акумулюється на підприємстві у вигляді маркетингової бази даних. Маркетингова база даних є впорядкованим масивом інформації про основні елементи зовнішнього середовища організації і про характер взаємин між цими елементами. Для збору первинної інформації можуть використовуватися найрізноманітніші методи. До таких методів належать спостереження, опитування, збір статистичних даних і проведення експериментів. Як інструменти, використовувані для збору первинної інформації, можна назвати анкети і автоматичні пристрої. Анкета є аркушем



паперу, що містить перелік питань, на які повинні бути отримані відповіді від респондентів. Цей інструмент відрізняється гнучкістю і універсальністю, тому найчастіше використовується для збору первинних даних. При складанні анкет виділяють запитання двох типів: закриті й відкриті. Закриті запитання містять перелік можливих відповідей і вимагають вибору одного з них. Відповіді на відкриті запитання формулюються респондентом самостійно в довільній формі.

Автоматичні пристрої застосовують для збирання маркетингової інформації рідко. До таких пристроїв відносяться прилади, що дозволяють за змінами фізіологічних параметрів випробовуваного судити про зміну його інтересу до того чи іншого об'єкта (гальванометри), апарати, що дозволяють варіювати час демонстрації рекламного оголошення від сотої частки секунди до декількох секунд (тахистоскопи), апарати, що фіксують рухи очей випробовуваного при сприйнятті ним того чи іншого об'єкта, що приблизно характеризує черговість і тривалість концентрації споживача. Зібрана у процесі проведення маркетингових досліджень інформація має велике значення для організації і є основою для складання поточних, середньострокових і перспективних планів її розвитку.

### **Особливості функціонального та системного бачення організації.**

Системний підхід вимагає, щоб керівники розглядали організацію як сукупність взаємозалежних елементів, таких як люди, структура; завдання і технології, які орієнтовані на досягнення певної мети. Головне в системному підході - це розробка і використання уявлень про цілісність систем. Пізнати ціле значить розкрити його:

- суть і специфіку;
- склад, кількісні і якісні характеристики елементів;
- структуру;
- функції елементів і їх вплив на функцію цілого;
- інтеграційні чинники, що забезпечують цілісність системи;
- історію даного цілого.

Організаційна структура апарату управління – форма розподілу праці з управління виробництвом. Кожен підрозділ і посада створюються для виконання певного набору функцій управління або робіт. Для виконання функцій підрозділу їх посадові особи наділяються певними правами на розпорядження ресурсами і несуть відповідальність за виконання закріплених за ними функцій.

Схема організаційної структури управління відображає статичне положення підрозділів і посад і характер зв'язку між ними. Розрізняють зв'язки:

- лінійні (адміністративне підпорядкування);
- функціональні (за сферою діяльності без прямого адміністративного підпорядкування);
- між функціональні, або коопераційні (між підрозділами одного і того ж рівня).

Залежно від характеру зв'язків виділяють декілька типів організаційних структур управління:

- лінійна;
- функціональна;
- лінійно-функціональна;
- матрична;
- дивізіональна;
- множинна.

У лінійній структурі управління кожен керівник забезпечує керівництво підрозділами по всіх видах діяльності. Основний недолік - високі вимоги до кваліфікації керівників. Тепер практично не використовується.

Функціональна організаційна структура реалізує тісний зв'язок адміністративного управління із здійсненням функціонального управління. З погляду системного підходу організація є сукупністю взаємозв'язаних елементів, що взаємодіють між собою для досягнення певної мети. Як правило, кожна організація має декілька цілей, для досягнення яких потрібне досягнення проміжних цілей, тому в організації можна виділити безліч систем.

Будь-яка система характеризується трьома елементами: вхід у систему (ресурси, що поступають), процес перетворення ресурсів у продукт, вихід із системи (продукт). У системі управління окрім вище перелічених елементів обов'язково присутній суб'єкт управління, сполучений з елементами системи інформаційними зв'язками. Сферу діяльності будь-якої організації можна розділити на два основні середовища: внутрішнє і зовнішнє. Внутрішнє середовище організації складає всі її елементи, а також зв'язки і відносини між цими елементами в процесі управління організацією. Зовнішнє середовище організації утворюють всі елементи, організації, що знаходяться за її межами і роблять прямий або непрямий вплив на ефективність її діяльності. Підприємство і ринок виступають двома різними формами координації економічної діяльності. Усередині підприємства відсутні ринкові відносини. Їх можна тільки імітувати для підвищення ефективності виробництва. Важливими елементами системного підходу є системний аналіз і синтез. Аналізом є

вивчення якостей, властивостей і характеристик досліджуваного об'єкта за допомогою його умовного розділення на окремі складові частини. Синтез полягає в узагальненні інформації про окремі складові й формування сукупності інформаційних даних про об'єкт дослідження в цілому.

**Характеристика основних підсистем організації.** За способом і метою утворення організації поділяють на формальні й неформальні. Формальні організації – групи працівників, діяльність яких свідомо планується, мотивується, контролюється і регулюється для досягнення певної мети. Такими організаціями є підприємства, відділи, підрозділи, служби, комітети, факультети, кафедри тощо. (Формальні організації називатимемо просто «організаціями»). Неформальні організації – це групи працівників, що виникають і функціонують спонтанно. Найчастіше вони входять до складу формальної організації, створюються на основі спільних інтересів. Неформальними організаціями є групи любителів певних видів спорту, туризму, мистецтва, економічних підходів тощо.

Узагальнену класифікацію організацій подано на рисунку 1.



Рисунок 1 – Класифікація організацій

За кількістю цілей виділяють прості організації (мають одну ціль) і складні організації (ставлять перед собою комплекс взаємопов'язаних цілей), яких в економіці переважна більшість. За величиною виокремлюють великі, середні та дрібні організації. У великих організаціях працюють тисячі працівників, у середніх – сотні, а в дрібних – десятки. Офіційно зареєстровані організації отримують статус юридичної особи (офіційне визнання, атрибути державної реєстрації, рахунок у банку, форма підприємництва тощо). Усі інші організації є неюридичними особами. За формами підприємництва організації поділяють на підприємства, господарські товариства, банки, страхові компанії, інвестиційні фонди тощо. За характером адаптації до змін виділяють механістичні організації (характеризуються консерватизмом, негнучкою організаційною структурою управління, автократизмом у контролі та комунікаціях, фетишизацією стандартизації тощо) і органістичні (характеризуються динамічністю, гнучкістю організаційних структур управління, розвинутим самоконтролем, демократизацією комунікацій тощо).

**Моделі організації як відкритої системи.** Всі організації розглядають як відкриті системи, тобто системи, внутрішні елементи яких взаємодіють не лише між собою, а й із зовнішнім середовищем. Відкрита система характеризується:

- цілісністю (зміна однієї складової зумовлює зміну інших);
- одноосібністю (кожну складову можна розглядати окремо);
- перспективністю (розвиток у напрямі вдосконалення);
- незалежністю (можливе відокремлення підсистем);
- спеціалізацією (здатність виконувати певні роботи);
- перетворенням вхідних елементів на вихідні;
- централізацією (одна зі складових стає домінуючою);
- зростанням (тяжіння до розширення, збільшення);
- циклічністю розвитку;
- рівновагою;
- непередбачуваністю причин можливих збурень.

На рисунку 2 подано процес функціонування організації як відкритої системи.

Відкрита система має вхід та вихід. Входом для організації як системи є всі види ресурсів (матеріали, капітал, робоча сила, інформація тощо), виходом – продукція, послуги, прибуток, соціальна відповідальність, освоєння ринку, забезпечення працівників.

Організація складається з керуючої та керованої підсистем, щодо яких частіше вживають термін «система».

У процесі функціонування утворюється ефект синергії (зростання сукупної ефективності управлінської діяльності внаслідок поєднання, інтеграції

та взаємодії керуючої та керованої систем). Синергія створює умови, за яких загальний ефект перевищує суму показників віддачі окремих підсистем організації, які діють незалежно.

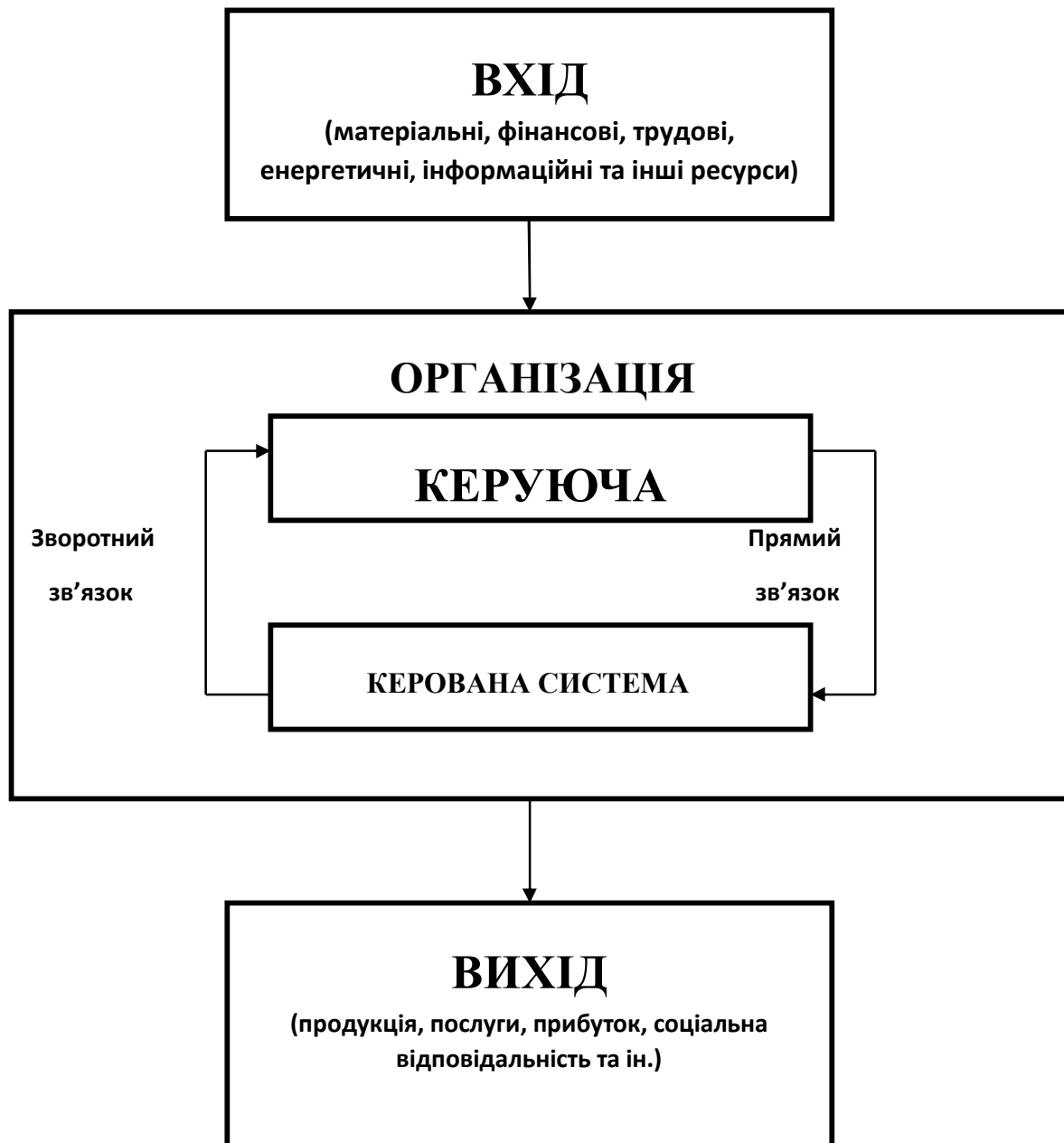


Рисунок 2 – Процес функціонування організації як відкритої системи

Організації, незалежно від їх специфіки, характеризуються такими загальними особливостями:

- визначенням місії та цілей;
- наявністю ресурсів: люди, капітал, матеріали, технологія, інформація;

- залежністю від зовнішнього середовища (економічних і правових умов, громадських організацій, міжнародних подій, законодавчих актів, конкурентів, техніки, менталітету суспільства тощо);
- горизонтальним поділом праці (визначенням конкретних завдань), який зумовлює утворення відповідних підрозділів і служб;
- вертикальним поділом праці, спрямованим на координацію роботи, тобто на здійснення процесу управління;
- необхідністю управління;
- наявністю формальних і неформальних груп;
- здійсненням певних видів діяльності (виробничої, фінансової, інвестиційної, торговельної, науково-дослідної тощо).

Успіх у діяльності будь-якої організації залежить від таких умов:

- прибутковості;
- капіталізації;
- виживання;
- підприємницької ініціативи;
- розвитку комунікацій;
- результативності (ефективності);
- продуктивності;
- здатності до формування культури;
- здатності до практичної реалізації;
- здатності до саморозвитку;
- вміння ефективно використовувати інвестиції;
- здатності до самовдосконалення системи менеджменту.

**Узгодження цілей, стратегій, функціонального та організаційного потенціалу й можливостей організації.** Завдання організації впливає із завдання виробництва, що полягає у пропонуванні певних товарів і послуг.

Очікуваних результатів виробництва досягають на основі розподілу праці. Тому завдання організації полягає в розподілі організаційної структури на підрозділи і здійсненні вертикальної та горизонтальної координації їх діяльності. Необхідно розмежовувати цільові комплекси, транспортну та комунікаційну мережі.

Виробничий процес здійснюється через доцільну комбінацію виробничих факторів і систематизацію однотипних видів діяльності персоналу, що забезпечує розв'язання завдання організації. Ефективність розв'язання завдання організації значною мірою залежить від якості організаційної структури, що дає змогу ефективно управляти персоналом і оптимально адаптуватися до умов ринку.

Елементи організації. Завдання координації та управління персоналом в організації реалізують за допомогою таких організаційних елементів:

- завдань і їх носіїв;
- посад і їх формування;
- організаційної поведінки;
- повноважень і відповідальності;
- інстанцій і їх формування;
- допоміжних служб керівників;
- відділів;
- транспортної та комунікаційної мереж.

Виробничі завдання персоналу класифікуються за певними критеріями: за видами діяльності (функціональний розподіл) виходячи з типового для організації (підприємства) функціонального ряду:

- придбання сировини та матеріалів, виробництво, збут, фінансова діяльність та управління;
- за об'єктами залежно від продуктів, що виробляються, товарних груп, послуг, а також клієнтів (їх груп) і районів збуту;
- за фазами процесу прийняття рішення, який передбачає планування, реалізацію та контроль; при цьому для кожної фази характерні специфічні завдання;
- за розміщенням виробництва, тобто залежно від місцевих умов (внутрішньовиробниче розміщення) збуту, розміщення виробничого філіалу (можливий і інший поділ: завдання керівників і виконавців);
- за часом — періодичні завдання та одноразові проекти.

Найменшими організаційними одиницями є посади, які формуються залежно від спектра професій або здібностей окремих осіб. Працівники, які обіймають певні посади, наділяються відповідними повноваженнями і водночас на них покладається відповідальність за прийняття рішень і виконання дій.

Окремі посади в межах організаційної структури об'єднуються у групи, відділи та інші підрозділи за такою ієрархією:

- група (об'єднання кількох посад);
- відділ (кілька груп);
- головний відділ (кілька відділів);
- сектор (кілька головних відділів).

Організаційну структуру характеризує також поняття «інстанція». Інстанції — це посади з правом приймати рішення і видавати розпорядження, у межах яких виконуються завдання. Інстанції є водночас виконавцями завдань, тому наділені кадровими та профільними повноваженнями.

Допоміжними службами називають посади асистентів (референтів), або так звані штаби, які виконують підготовчу роботу для інстанцій, але не мають дисциплінарної влади.

У результаті створення інстанцій організація набирає ієрархічної структури з таким порядком підлеглості: керівництво організації, керівники секторів, керівники головних відділів, начальники відділів і керівники груп. В організації розрізняють, як правило, три управлінські рівні: вищий, середній і нижчий. Інстанція може бути персоніфікована однією особою чи кількома з однаковим становищем.

У цьому зв'язку важливо встановити такий діапазон управління персоналом, при якому управління здійснювалося б ефективно. Під діапазоном управління розуміють кількість посад, підпорядкованих певній інстанції. Проте типізація в цьому разі навряд чи можлива, бо ефективний діапазон управління персоналом залежить від розміру організації, виду, комплексності, постановки завдань тощо.

Важливим елементом організації є шляхи сполучення, які мають бути ефективними і якомога коротшими. З одного боку, це транспортні шляхи для сировини, матеріалів і продукції, з іншого — комунікаційна мережа для управління вертикальними й горизонтальними інформаційними потоками.

Завдяки поєднанню і координації наведених елементів організації створюється організаційна система управління.

**Множинність підпорядкування результативності організації: проблеми узгодження пріоритетів та інтересів учасників діяльності.**

Ключові визначення мети управління:

- 1) стан об'єкта управління, яке задовольняє потреби керуючої системи;
- 2) суб'єктивне уявлення особи, яка відповідає за вибір управління, про тих мотивів, якими слід керуватися при виборі керуючих впливів;
- 3) бажаний стан або рух об'єкта або системи управління;
- 4) необхідний результат діяльності, що моделює бажане стан.

Формування цілей управління є основним вихідним етапом управління.

Цілеспрямованість — це усвідомлене рух до поставленої чіткої і ясної мети.

Вимоги до цілей управління:

- 1) формулювання мети в поняттях, термінах реально досяжного стану;
- 2) чітка визначеність мети;
- 3) ясне формулювання необхідних і достатніх умов реалізації цілей (ресурси, терміни, виконавці).

Види управління в залежності від характеру поставленої мети:

1. Програмне управління - мета формується в програмі дій (програмно-цільове управління). У разі якщо програма не може бути сформульована чітко,



а увага повинна бути приділена вирішенню проблеми, мета з'єднується з програмою. В ході вирішення проблем уточнюється і зміст цілей.

2. Ситуаційне управління – мета залишається відносно стабільною і при цьому необхідно управління функціонуванням соціальними і соціально-економічними системами. У цій ситуації управління здійснюється за відхиленнями, тобто система управління реагує на відхилення (реактивне управління).

3. Цільове управління – при особливому значенні цілі.

Всі види цільового управління вимагають від кожного керівника знань всієї структури спільної мети і загальних способів, шляхів їх досягнення.

Формування цілей управління - процес, який залежить від зовнішніх і внутрішніх взаємодій елементів системи управління і факторів навколишнього середовища.

Особливості при визначенні етапів формування цілей управління: 1. Залежність мети від якості і кількості інформації, одержуваної керуючою системою від об'єкта управління та навколишнього середовища. Мета визначається керуючою системою. Суть цієї закономірності полягає в тому, що перед остаточним формуванням мети слід детально вивчити можливі шляхи розвитку об'єкта управління, передбачувані дії навколишнього середовища, можливі варіанти майбутніх станів об'єкта, їх властивості та інші фактори. Чим повніше буде пізнання цих факторів, тим точніше формується мета управління.

2. Ієрархічність мети, тобто можливість її поділу за рівнями ієрархії (в просторі) і по етапах (в часі). Оскільки мета є бажаним майбутнім станом об'єкта управління, яке характеризується сукупністю властивостей, що мають ієрархічну структуру, то її також можна представити у вигляді сукупності приватних цілей (дерева цілей), що характеризує необхідний стан об'єкта управління. Необхідно враховувати, що в процесі руху до поставленої мети об'єкт проходить ряд проміжних станів, які можна представити у вигляді проміжних цілей або етапів.

Стратегія організації відповідає на питання: як досягти мети в умовах динамічного зовнішнього і внутрішнього середовища.

Тактика означає розгорнутий план реалізації стратегії.

Оперативне управління це підтримка системи в заданих параметрах.

Організаційна система має багато взаємопов'язаних цілей. Основні причини множинності цілей:

– неможливість точно виявити, виміряти і пов'язати всі фактори, що впливають на максимум прибутку, а також звести їх до єдиного синтетичному (об'єднаному) показником;

– необхідність декомпозиції цілей системи за критерієм «засоби-результати».

Дерево цілей – це структурований ієрархічний перелік цілей організації, в якому цілі більш низького рівня підпорядковані і служать для досягнення цілей більш високого рівня.

Відповідно, нагорі знаходиться головна, генеральна мета організації. Оскільки досягнення генеральної стратегічної мети організації є досить складним завданням, то виробляють декомпозицію мети - розкладання мети на кілька дрібніших цілей, сукупне досягнення яких призводить до досягнення основної мети. Далі процес повторюють для кожної більш дрібної мети нижнього рівня до тих пір, поки в результаті декомпозиції мета не стане досить простий, щоб бути досяжною, реалістичною і можливою для виконання точно у відповідності до змісту і в запланований час (див. Принципи S.M.A.R.T.).

При побудові «дерева цілей» його проектування йде за методом «від загального до конкретного». Припинення декомпозиції мети на більш дрібні припиняється в той момент, коли подальший процес є недоцільним в рамках розгляду Головною мети. Правильно побудоване дерево цілей в подальшому легко може бути перетворено до плану-графіка або діаграму Ганта.

Побудова дерева цілей саме по собі представляє лише методику розробки стратегії досягнення поставленої генеральної мети. Відповідно, результат і якість побудованої ієрархічної сукупності цілей залежить в основному від кваліфікації фахівця, що склав дерево цілей. За аналогією зі звичайними інструментами, сам метод являє собою інструмент, що значно полегшує роботу, але результат застосування методу залежить від виконавця. Якщо у Вашому розпорядженні, знаходиться, наприклад, паяльник, то з його допомогою можливо виготовити, наприклад, радіоприймач, але саме по собі наявність у ваших руках цього інструменту, не гарантує досягнення результату.

**Рівні досконалості організації.** Організація є системою, тобто сукупністю взаємозв'язаних, взаємодіючих елементів, які складають цілісне утворення, наділене властивостями, відмінними від властивостей його складових.

Організація – це єдність стану і процесу, оскільки вона забезпечує стабільні організаційні рішення, але сама є лише щодо стабільної унаслідок постійного розвитку зовнішнього і внутрішнього середовищ фірми.

Структура управління забезпечує виконання загальних і конкретних функцій управління, зберігає доцільні вертикальні й горизонтальні зв'язки і розділення елементів управління. Вертикальне розділення визначається числом рівнів управління, а також їх підлеглистю і директивними відносинами.

Горизонтальне розділення здійснюється за галузевими ознаками. Воно може бути орієнтоване:

- на під процеси промислового виробництва;
- вироби, що виготовляються;
- просторові виробничі умови.

Організаційна структура регулює:

- розділення завдань по відділеннях і підрозділах;
- їх компетентність у вирішенні певних проблем;
- загальну взаємодія цих елементів.

Тим самим фірма створюється як ієрархічна структура.

Основні закони раціональної організації:

- впорядкування завдань відповідно до найважливіших точок процесу;
- приведення управлінських завдань відповідно до принципів компетентності і відповідальності (узгодження компетентності й відповідальності, узгодження «поля рішення» і доступної інформації, здатність компетентних функціональних одиниць прийняти до вирішення нові завдання);
- обов'язковий розподіл відповідальності (не за сферу, а за «процес»);
- короткі шляхи управління;
- баланс стабільності і гнучкості;
- здатність до цілеорієнтованої самоорганізації і активності;
- бажаність стабільності циклічно повторюваних дій.

На організаційну структуру впливають такі чинники:

- розміри підприємства;
- вживана технологія;
- навколишнє середовище.

Внутрішнє і зовнішнє середовище організації

Сферу діяльності будь-якої організації можна розділити на два середовища: внутрішнє і зовнішнє.

Внутрішнє середовище організації складає всі її елементи, а також зв'язки і відносини між цими елементами у процесі управління організацією.

Зовнішнє середовище організації можна розділити на середовища прямої і непрямой дії.

У середовищі прямої дії головне – це ринок і закони, що його регулюють.

До середовища прямої дії відносяться:

- постачальники;
- профспілки;
- споживачі;
- конкуренти;
- закони і державні органи.

До середовища непрямої дії відносяться:

- міжнародні події;
- НТП;
- політичні чинники;
- стан економіки країни;
- соціокультурні чинники.

Слід пам'ятати, що підприємством і ринком є дві різні форми координації економічної діяльності. Усередині підприємства відсутні ринкові відносини. Їх можна лише імітувати для підвищення ефективності виробництва.

Важливе місце в системі вивчення зовнішнього середовища організації займає збір інформації про поточний стан цього середовища. З цього погляду можна виділити п'ять ситуацій, що характеризуються різним ступенем інформованості суб'єкта управління про стан зовнішнього середовища. До таких інформаційних ситуацій належать детермінована, помірно детермінована, детерміновано-стохастична, помірно-стохастична і стохастична.

**Досягнення синергизму в менеджменті організації.** Поняття «синергетика» виникло порівняно недавно. Воно позначає новий напрям міждисциплінарних наукових досліджень, в якому методи, розроблені в одних сферах знань, застосовуються в інших. З другого боку, це — певна система поглядів на навколишній світ, яка дає змогу об'ємно, багатовимірно досліджувати певний процес чи явище й отримувати оригінальні наукові результати. Синергетичний підхід плідотворний і при аналізі економічних систем, а також у виробничій практиці. І саме у цій сфері останнім часом простежуються закономірності, які потребують узагальнення.

Термін «синергетика» походить від грецького слова, яке означає «діючий разом». Скажімо, йдеться про явище посилення дії одного каталізатора додаванням іншого. Синергетика, власне, це вчення про взаємодію. Термін запропонував у 1969 р. керівник інституту Штутгартського університету Герман Гакен для позначення наукового напрямку, який на той час ще не існував. Нове русло досліджень потрібне було для вивчення систем з багатьох складових, аби пояснити, як через взаємодію різних елементів утворюються структури на макроекономічному рівні.

Організація є системою, тобто сукупністю взаємозв'язаних, взаємодіючих елементів, які складають цілісне утворення, наділене властивостями, відмінними від властивостей його складових.

Організація — це єдність стану і процесу, оскільки вона забезпечує стабільні організаційні рішення, але сама є лише щодо стабільної унаслідок постійного розвитку зовнішнього і внутрішнього середовищ фірми.

Структура управління забезпечує виконання загальних і конкретних функцій управління, зберігає доцільні вертикальні й горизонтальні зв'язки і розділення елементів управління. Вертикальне розділення визначається числом рівнів управління, а також їх підлеглистю і директивними відносинами. Горизонтальне розділення здійснюється за галузевими ознаками. Воно може бути орієнтоване:

- на підпроцеси промислового виробництва;
- вироби, що виготовляються;
- просторові виробничі умови.

Організаційна структура регулює:

- розділення завдань по відділеннях і підрозділах;
- їх компетентність у вирішенні певних проблем;
- загальну взаємодія цих елементів.

Тим самим фірма створюється як ієрархічна структура.

Основні закони раціональної організації:

- впорядкування завдань відповідно до найважливіших точок процесу;
- приведення управлінських завдань відповідно до принципів компетентності і відповідальності (узгодження компетентності й відповідальності, узгодження «поля рішення» і доступної інформації, здатність компетентних функціональних одиниць прийняти до вирішення нові завдання);
- обов'язковий розподіл відповідальності (не за сферу, а за «процес»);
- короткі шляхи управління;
- баланс стабільності і гнучкості;
- здатність до цілеорієнтованої самоорганізації і активності;
- бажаність стабільності циклічно повторюваних дій.

На організаційну структуру впливають такі чинники:

- розміри підприємства;
- вживана технологія;
- навколишнє середовище.

За кількістю цілей виділяють прості організації і складні організації, яких в економіці переважна більшість. За величиною виокремлюють великі, середні та дрібні організації. У великих організаціях працюють тисячі працівників, у середніх – сотні, а в дрібних – десятки.

Офіційно зареєстровані організації отримують статус юридичної особи. Усі інші організації є неюридичними особами. За формами підприємництва організації поділяють на підприємства, господарські товариства, банки, страхові компанії, інвестиційні фонди тощо. За характером адаптації до змін виділяють механістичні організації (характеризуються консерватизмом,

негнучкою організаційною структурою управління, автократизмом у контролі та комунікаціях, фетишизацією стандартизації тощо) і органістичні (характеризуються динамічністю, гнучкістю організаційних структур управління, розвинутим самоконтролем, демократизацією комунікацій тощо).

## ТЕМА 1.2 ЕВОЛЮЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ

1. Зміни як об'єктивний процес розвитку організації.
2. Значення змін в діяльності організації
3. Еволюційні погляди на процеси змін в діяльності організацій.
4. Життєвий цикл діяльності організації та стадії виникнення змін.
5. Управління процесами змін.
6. Особливості менеджменту на основних етапах життєвого циклу організації.

**Зміни як об'єктивний процес розвитку організації.** За загальною теорією систем управління – це цілеспрямований процес, необхідний для переведення системи з одного стану до іншого або для підтримки її функціонування в заданому режимі. Це визначення справедливе для систем будь-якої природи (біологічних, технічних, соціальних і т.д.).

Два принципи, що лежать в основі системи управління, – це принцип ієрархії і принцип зворотного зв'язку. Щодо стратегічного управління організацією ми маємо два варіанти, які цілком вписуються до основних положень школи конфігурації. Переведення системи з одного стану в інший відповідає етапові трансформації, а підтримка в заданому режимі функціонування, відповідно, етапові стійкої конфігурації, стан якої треба зберігати якийсь час. Таким чином, основна мета стратегічного управління полягає або в підтримці стабільності організації на відносно тривалих відрізках часу, або, в періоди виникнення потреби в трансформації, у забезпеченні процесу переходу організації у новий стан і збереженні при цьому життєздатності організації.

**Природа і необхідність організаційних змін.** Зміни (трансформації) – питання, яке стосується всіх організацій. Власне кажучи, стратегія (її розробка і реалізація) – це і є зміна. Говорячи про зміни в організаціях, ми маємо на увазі рішення керівництва змінити одну або більше внутрішні перемінні організації. Це можуть бути зміни в цілях, способах її досягнення, структурі, задачах, технологіях або трудових ресурсах.

Різні організації демонструють різні підходи до змін. Тут можна провести паралель з людьми. Одні з них дуже консервативні і організують своє життя

так, щоб звести зміни в ній до мінімуму. Такі люди, як правило, бояться змін і чинять їм опір. Іншим швидко все набридає, і вони шукають нові цікаві проблеми, нову роботу і т.п. В організаціях існує той же спектр відносин. Приймаючи рішення про зміни, керівництво може бути *проактивним* або *реактивним*, тобто або саме виявляти активність, або реагувати на вимоги ситуації.

Зміна, що починається для виправлення помилки, що виявлена системою контролю, – типова реактивна дія. Дія, почата для того, щоб відреагувати на викликану оточенням можливість проблеми (навіть якщо її не існує фактично), буде дією проактивною.

Розглядаючи зміну якої-небудь перемінної, важливо пам'ятати, що всі перемінні взаємозалежно і зміна однієї неминуче позначиться на інших.

Сьогодні з'являється маса публікацій, автори яких пропонують великі програми всебічних змін (або «трансформації»). У них розглядаються способи комбінування різних методів змін, що в результаті приводить до «повороту навкруги» або «відновленню організації» («поворот навкруги» означає швидко, драматичну революцію, а «відновлення» – повільне здійснення всебічних змін). Тут дуже легко заплутатися, тому що кожен автор і кожна консалтингова фірма виводять свою власну формулу успіху. Відсутній консенсус і щодо найбільш ефективних методів трансформації. Більш того, всупереч безсоромній рекламі не всі організації мають потребу в тім, щоб безупинно що-небудь змінювати. Існує 6 основних трансформаційних стратегій:

1. Еволюційно-інституціональне будівництво. Поступове реформування «цінностей компанії, структур вищого рівня і оцінок роботи виконавців, так щоб лінійні менеджери одержували можливість керувати змінами».

2. Струс і рефокусування. Для того щоб «струснути могутню структуру, що опинилася в застої», керівники «різко залишають колишні заняття, визначають нові сфери бізнесу і перебудовують процес керування».

3. Гонка за лідером. Здатна принести негайні результати. Керівники «ініціюють основні зміни нагорі» – наприклад, продають бізнес, що не приносить доходу, «усуваючи тим самим найбільш вузькі місця в організації».

4. Багатоплановий фокус. У цьому випадку «зміни ініціюються і здійснюються спеціальною командою, перед якою стоять більш широкі задачі» – зниження витрат, стимулювання збуту і та ін.

5. Систематична перебудова. І знову спеціальна команда керує процесом, для того щоб підвищити рівень виконання, але «перебудова ключових процесів і інших організаційних змін звичайно плануються паралельно».

6. Мобілізація на рівні відділу. «Керівник надає повноваження цільовій групі підключитися до здійснення ідей менеджерів середньої ланки і співробітників передової лінії».

Таким чином, тут описуються первісні або сфокусовані дії.

**Еволюційні погляди на процеси змін в діяльності організацій.** Розгляд процесу фактичного керівництва стратегічними змінами неминуче приведе нас до аналізу ряду менеджерських підходів та їх відповідності різним ситуаціям. Дослідники цього питання визначають два підходи, що взаємодоповнюються. Деякі автори вважають, що зміни можуть бути успішно проведені за допомоги цілого ряду менеджерських прийомів – за принципом: «якщо не спрацює одне, спробуй інше». Більшість вчених і менеджерів одностайні в тім, що процес змін повинний початися з надання інформації і комунікацій. Необхідно інформувати всіх учасників процесу, яких можуть торкнутися зміни.

Така інформація має включати пояснення причини змін, визначення тимчасових параметрів і масштабу змін. У деяких організаціях вже однієї цієї процедури досить, щоб перебороти інерцію і почати процес змін. Наступним кроком має бути рух до обговорення і до взаємної участі. Усіх зацікавлених людей треба запросити до обговорення і реалізації процесу змін. Таким чином, є надія, що всі будуть «в одному човні», і працівники будуть відчувати свою причетність до даних змін. На цьому етапі можливе деяке маніпулювання підлеглими з боку менеджменту шляхом апелювання до емоцій працівників або свідомого недооцінювання або переоцінювання змін. Якщо після цих кроків підлеглі все-таки не бажають брати участь у змінах, менеджери можуть удатися до деякого примусу. Ця тактика прийнятна не у всіх організаціях, але там, де вона може бути використана, досягається відчутний результат. Примус – це метод зміцнення позицій у процесі змін шляхом використання асиметрії в посадових повноваженнях менеджерів вищої ланки і рядових працівників. До даної тактики прибігають у крайньому випадку, тому що вона може дати дуже негативний ефект на подальші взаємини між керівниками і підлеглими.

У деяких дослідженнях другий підхід називають «чемпіон моделі змін» і мова йде про одноособову організацію змін. Одноособова організація – це процес, що від початку і до кінця проводиться однією людиною. Нею може бути топ-менеджер організації або людина, запрошена як консультант на час проведення змін. При такому підході є ряд переваг. По-перше, увага зосереджується на конкретній людині, що уособлюється з процесом змін. Живий «символ» змін може діяти як стимул до їх здійснення, що дасть можливість уникнути складностей. По-друге, у багатьох випадках організатор змін є експертом у даній області. Ймовірно, він уже зустрічався з подібними змінами в інших організаціях і добре знайомий з проблемами, які виникають



під час змін, і способами їх рішення. По-третє, призначення якоїсь однієї людини керівником змін іноді означає, що топ-менеджери в цей момент зайняті іншими проблемами і передають відповідальність за зміни даній людині. Таким чином, вони одержують можливість сконцентруватися на розвитку майбутньої стратегії.

### **Життєвий цикл діяльності організації та стадії виникнення змін.**

Вивчаючи еволюцію «великого американського промислового підприємництва», А. Чандлер ідентифікував в її історії чотири «глави», що послідовно представляють стадії її життєвих циклів. У першій з них здобуваються первісні організаційні ресурси – споруди, устаткування, наймаються співробітники або нові власники «поглинають» і консолідують менші компанії, що вже проробили ці процедури (наприклад, походження компанії Дженерал Моторс). Створюються маркетингові і розподільні канали, встановлюється контроль над постачаннями (відомий як «вертикальна інтеграція»).

Перехід до другої «глави» означає, що виконавці застосовують більш ефективні способи використання ресурсів, засновуючи з метою координації витрат функціональні структури (виробництво, збут і т.д.). Для третьої стадії характерний ще один період зростання, коли компанії зіштовхуються з обмеженнями можливостей росту, що накладаються первісними ринками (насичення ринку). Виникає необхідність інвестицій у нові (часто освоєні іншими компаніями) ринки і напрями бізнесу (диверсифікація). Відмітна риса четвертої «глави» – вторинне зрушення в структурі – одержала популярність як дивізіоналізація (вперше впроваджена компанією Дюпон), коли кожний підрозділ керує визначеним видом бізнесу, періодично звітуючи перед центральною штаб-квартирою за всіма фінансовими показниками. З дня публікації роботи А. Чандлера пройшло майже сорок років. Якби автор був поставлений перед необхідністю внести до неї корективи, він, можливо, додав би до своїх «глав» стадію консолідації різних видів бізнесу і забезпечення деяких видів діяльності ресурсами із зовнішніх джерел, що означає повернення до ранніх кроків у напрямі диверсифікації і вертикальної інтеграції.

Сучасні великі фірми зосереджують увагу на ключових видах діяльності і стрижневих компетенціях, відмовляючись від допоміжних і не основних «на користь» розширеної ділової мережі. Дана стадія, як і чотири «глави» А. Чандлера, припускає коливання циклів жорсткості й ослаблення контролю.

Дослідники виділили такі етапи:

- Стадія розвитку (прийом на роботу співробітників, укорінення систем, зміцнення стратегічних позицій і т.д.).
- Стадія стабільності (точне настроювання стратегій і структур і т.п.).

– Стадія адаптації (маргінальні зміни в структурах і стратегічних позиціях).

– Стадія боротьби (ідентифікація нового напрямку або на передодні близької катастрофи, або в безперервному потоці змін, або шляхом експериментування).

– Стадія революції (одночасна швидка трансформація ряду значних організаційних параметрів).

**Управління процесами змін.** Внутрішнє зростання – це розширення компанії за рахунок реінвестування доходів попередніх років і позикового капіталу в існуючий бізнес. Це найпростіший механізм зростання компанії. У результаті збільшуються виробничі потужності, число працівників і, в остаточному підсумку, товарообіг.

Переваги: менший ризик, обумовлений тим, що компанія працює в межах своєї компетентності і, таким чином, уникає ризику використання альтернативних витратних механізмів зростання (наприклад, через обслуговування боргу).

Недоліки: внутрішнє зростання більш повільне, ніж зовнішнє; невелика диверсифікованість; спирається тільки на уміння і навички своїх керівників.

Зовнішні механізми зростання: злиття і поглинання

Злиття. При добровільному злитті акціонери компанії поєднуються на добровільній основі і розподіляють ресурси утвореної укрупненої компанії, стаючи акціонерами нової організації.

Поглинання. Це «нерівний шлюб», коли одна компанія здобуває іншу. При такій угоді акціонери компанії, що поглинається, не є власниками укрупненої організації. Акції малої компанії скуповуються більш великою компанією.

Приєднання. Ще один спосіб придбання однієї компанії іншою з тією лише різницею, що компанія, що здобуває, виступає в ролі загарбника. У цьому випадку використовується термін примусове поглинання. Поглинаюча фірма стає юридичною особою, а та, що поглинається, ліквідується, передаючи першій все майно, зобов'язання і борги.

Незалежно від того, який тип укрупнення компанії обраний, у результаті з'являється велика і фінансово більш могутніша компанія. Для опису цього механізму зростання часто використовується більш загальний термін «інтеграція», або «об'єднання». Це досить часто застосовуваний механізм стратегічного розвитку й останні статистичні дані свідчать про те, що число злиття і поглинань у світовій економіці збільшується. Головна мета злиття і поглинань – синергізм.

Мотиви злиття і поглинань:

- збільшити ринкову частку для посилення впливу на цінову політику в галузі;
- вийти на новий ринок, щоб розширити ринковий портфель або збалансувати наслідки падіння на ринках, що обслуговуються;
- знизити конкуренцію, можливо купити конкурента;
- отримати контроль над брендами або частиною інтелектуальної власності (наприклад, над патентами);
- одержати кращий доступ до каналів розподілу;
- розширити асортимент товарів;
- створити новий для ринку продукт швидше, ніж це зможуть зробити дослідні відділи в самій фірмі;
- одержати доступ до нового виробництва або інформаційних технологій;
- досягти ефекту від масштабу (зниження собівартості);
- ефективно використовувати вільні ресурси, такі, наприклад, як гроші на депозитних банківських рахунках;
- поліпшити корпоративну репутацію (у тому випадку, якщо ім'я компанії якимось асоціюється з несумлінністю).

Незважаючи на те що стратегія злиття і поглинань часто використовується компаніями для їх розвитку, вони не завжди успішні. Існує кілька причин того, чому об'єднання не дає позитивного ефекту.

Основні причини невдач:

- відсутність досліджень, пов'язаних з діяльністю компаній, що здобуваються, (звідси неповна інформація і можливі «сюрпризи» після об'єднання);
- розбіжності корпоративних культур компаній, що поєднуються;
- Відсутність комунікації між компаніями;
- утрата після інтеграції ключових штатних співробітників у компанії, що здобувається;
- занадто велика вартість компанії, що здобувається, що піддає поглинаючу компанію фінансовому ризику;
- помилкове припущення, що ринок, на якому діє компанія, що здобувається, буде рости.

На деякі невдачі іноді впливає державна політика.

**Особливості менеджменту на основних етапах життєвого циклу організації.** Схеми зміни стадій життєвого циклу організації. Заслуговує на увагу також і те, яким чином з перебігом часу ідентифіковані стадії

переміняють одна одну. У ході дослідження були визначені чотири основні схеми:

- Періодичні струси, що стали звичними, особливо в традиційних організаціях, – тривалі періоди стабільності, які час від часу перемеловуються «революційними потрясіннями».

- Зрушення «туди – сюди» – періоди адаптованої конвергенції в стабільне середовище змінюються стадіями дивергентної боротьби за здійснення змін (іноді з дивною регулярною циклічністю).

- Життєві цикли – це зміна стадій і стадії стабільності або зрілості і т.д.

- Регулярний прогрес – період коли, організація знаходиться в більш-менш постійному процесі адаптації.

Квантове представлення змін. Провідні представники школи конфігурації Денні Міллер і П. Фрізен (Університет МакГілла) запропонували розглядати зміни в організації не як інкрементальні, а як квантові стрибки – переходи від одного архетипу до іншого (1980 – 1984 рр.) Архетипами Міллер назвав різні стани стратегії, структури, ситуації і процесу. Квантовий стрибок на відміну від змін «вроздріб», коли раз за разом міняється тільки один елемент (наприклад, спочатку стратегія, потім структура, а потім система), означає одночасну зміну безлічі організаційних компонентів. При квантовому стрибку зміни миттєві, за висловленням Д. Міллера і П. Фрізена, «революційні» (але вони не заперечують і поступовий розвиток). Даний підхід припускає, що організації по черзі усувають сили, що конфліктують то зі змінами, то з послідовним виконанням дій. Однак світ не стоїть на місці, він змінюється – іноді повільно і поступово, іноді надзвичайно швидко. І в якийсь момент часу можлива асинхронізація конфігурації і зовнішнього середовища. Тоді в організації формуються передумови того, що Д. Міллер і П. Фрізен називають стратегічною революцією, тобто одночасної зміни більшості її елементів. Організація фактично починає спробу зробити стрибок у нове стійке положення з новим набором стратегій, структур і принципів культури – власно кажучи, з новою конфігурацією.

Представленню Д. Міллера про організаційні зміни як революційний процес протистоїть концепція інкрементальних змін Дж. Куінна (1980 р., школа навчання), в основі досліджень якого було переконання, що організації підходять до стратегій як до інтегрованих концепцій. Дж. Куінн дійшов висновку, що процес формування стратегії характеризується малими взаємозалежними між собою збільшеннями (приростами). У руслі його ідей знаходиться еволюційна теорія економістів Р. Нельсона і С. Уінтера, які вважають, що зміни – це скоріше наслідок взаємодій, ніж менеджменту як такого. Зміни, вважають вони, є результатом кумулятивної взаємодії основних

робочих систем, або «рутини» (повторюваних схем дій, таких як прийом на роботу, звільнення, реклама і складання бюджету) (1982 р.).

### **ТЕМА 1.3**

## **ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

1. «Жорсткий» та «м'який» системний підхід до управління організаційними процесами. Системні правила менеджменту.

2. Комплексний механізм управління: економічний, мотиваційний, організаційний, правовий, процедурний. Поєднання функціонального, процесного та ситуативного підходів.

3. Нормативно-правова регламентація, підстави та порядок організації управління. Методологія проектування системи менеджменту та управлінських процедур.

4. Проектування ієрархії менеджменту.

5. Проектування складу структурних одиниць. Визначення рівня централізації менеджменту.

**«Жорсткий» та «м'який» системний підхід до управління організаційними процесами. Системні правила менеджменту.** До структури управління пред'являється безліч вимог, що відображають її ключове для менеджменту значення. Вони враховуються в принципах формування ОСУ, розробці яких було присвячено немало робіт вітчизняних авторів в дореформений період. Головні з цих принципів можуть бути сформульовані таким чином.

1. Організаційна структура управління повинна перш за все отримати цілі і завдання організації, а отже, бути підпорядкованою виробництву і його потребам.

2. Слід передбачати оптимальний розподіл праці між органами управління і окремими працівниками, що забезпечує творчий характер роботи і нормальне навантаження, а також належну спеціалізацію.

3. Формування структури управління належить пов'язувати з визначенням повноважень і відповідальності кожного працівника і органу управління, зі встановленням системи вертикальних і горизонтальних зв'язків між ними.

4. Між функціями і обов'язками, з одного боку, і повноваженнями і відповідальністю з іншою, необхідно підтримувати відповідність, порушення якої приводить до дисфункції системи управління в цілому.

5. Організаційна структура управління покликана бути адекватною

соціально культурному середовищу організації, що робить істотний вплив на рішення відносно рівня централізації і деталізації, розподілу повноважень і відповідальності, міри самостійності і масштабів контролю керівників і менеджерів. Практично це означає, що спроби сліпо копіювати структури управління, що успішно функціонують в інших соціально-культурних умовах, не гарантують бажаного результату.

Реалізація цих принципів означає необхідність обліку при формуванні (або перебудові) структури управління безлічі різних чинників дії на ОСУ. Головний чинник, «задаючий» можливі контури і параметри структури управління, – сама організація. Відомо, що організації розрізняються по багатьом критеріям. Велика різноманітність організацій в Україні зумовлює множинність підходів до побудови управлінських структур.

Підходи ці різні в організаціях комерційних і некомерційних, великих, середніх і малих, таких, що знаходяться на різних стадіях життєвого циклу, що мають різний рівень розділення і спеціалізації праці, його кооперації і автоматизації, ієрархічних і «плоских», і так далі.

Очевидно, що структура управління крупними підприємствами складніша в порівнянні з тією, яка потрібна невеликій фірмі, де всі функції менеджменту часом зосереджуються в руках одного-двох членів організації (зазвичай керівника і бухгалтера), де відповідно немає необхідності проектувати формальні структурні параметри. У міру зростання організації, а значить, і об'єму управлінських робіт, розвивається розподіл праці і формуються спеціалізовані ланки (наприклад, по управлінню персоналом, виробництвом, фінансами, інноваціями і тому подібне), злагоджена робота яких вимагає координації і контролю. Побудова формальної структури управління, в якій чітко визначені ролі, зв'язки, повноваження і рівні, стає імперативом.

**Комплексний механізм управління: економічний, мотиваційний, організаційний, правовий, процедурний.** 1.Организационно-административный механізм Стосовно сфери культури, особливо російської, до цих пір, як правило, на першому плані виявляється організаційно-адміністративний механізм. Йдеться про системі розподілу повноважень (прав і обов'язків), що фіксується в організаційних документах (статутах, положеннях, посадових інструкціях).

Організаційно-адміністративний механізм інколи розуміють як апарат управління або як бюрократію (у без оціночному сенсі). Але це швидше - аспекти, наслідки вживання організаційно-адміністративного механізму. Зрозуміло, управляти без апарату і тієї або іншої міри бюрократії неможливо. Але не це головне.

Головне – по-перше, розподіл повноважень і, по-друге, враженість цього розподілу (хто кому підкоряється, хто кого контролює і по яких питаннях і т. д.) в організаційних документах, що включає цей розподіл в сферу дії адміністративного, трудового і тому подібне права.

До вторинних матеріалів і документів, що виражають вміст організаційно, – адміністративного механізму, відносяться організаційні структури і штатні розклади фірм і їх підрозділів.

Управління не може полягати лише у використанні організаційно - адміністративного цеху. Хоча в російській історії є ряд епізодів (особливо радянського періоду) – спроб виключно адміністративного управління. Проте, клас радянського менеджера визначався зовсім не його здатністю слідувати букві положення і інструкції, а як раз навпаки – здатністю знайти в них «лазівку», щоб в тій або іншій мірі реалізувати інші механізми управління.

## 2. Економічний механізм

В першу чергу, це економічний механізм — система ресурсного забезпечення (фінансових, матеріально-технічних ресурсів — перш за все), господарського вмісту, господарського розрахунку і економічного стимулювання. Зрозуміло, економічне стимулювання (організація заробітної плати, матеріального заохочення або покарання) є формою господарського розрахунку, а останній може розглядатися як один із засобів ресурсного забезпечення, але в цілях систематичного розгляду цю «матрьошку» доцільно розкрити. Управляти без економічного механізму неможливо.

## 3. Робота з персоналом

Ще недавно люди в управлінському контексті розглядалися у дусі марксистської політекономії — як частина продуктивних сил (робоча сила, кадрове забезпечення, трудові резерви і т. п.). У цьому плані вони виступають як знеособлені кадри, які необхідно готувати, підбирати і стимулювати. Обмеженість такого підходу була наочно продемонстрована практикою найбільш успішного управління як на рівні окремих фірм, так і в масштабах цілих країн. Особливо наочний і переконливий досвід двох країн — Японії і СРСР.

## 4. Інформаційний механізм.

Люди — не лише персонал і ділові партнери; будівлі, гроші, устаткування і тому подібне - не лише частина бізнесу, право – також щось більше, ніж правове забезпечення менеджменту і підприємництва. Але є ще один – не менш важливий механізм, який втягує в орбіту менеджменту попередні механізми і приводить в дію сукупну систему. З деякою мірою умовності цей механізм можна назвати інформаційним.

Інформаційним даний механізм можна назвати по двох причинах. По-перше, його суть полягає в народженні відповідної інформації і документальному (тобто що має правове значення) її оформленні.

По-друге, інформація структурується як би в «силовому полі напруги» між двома «полюсами»: характеристикою бажаного результату (що породжує відповідні рішення і плани) і характеристикою реально отриманого результату (що породжує дані контролю, обліку і звітності).

Система цих чотирьох механізмів є необхідною і достатньою для завдання і реалізації будь-якого управління. Достатньою, в тому сенсі, що інших механізмів немає і не треба. Необхідною, в тому сенсі, що реальне управління передбачає наявність і використання всіх чотирьох механізмів. Відсутність або бездіяльність хоч би одну з них приводить до того, що успішне управління не відбудеться. Немає розподілу повноважень – і не ясно, хто за що відповідає, хто що робить. Немає економічного механізму – і все перетворюється на безвідповідальну і безпідставну гру адміністративної волі. Немає компетентного і мотивованого персоналу – і всі ресурси і всі зусилля підуть прахом. Не приймаються рішення і плани, немає контролю, обліку, необхідних документів – тим більше не доводиться говорити об управлінні.

### **Методологія проектування системи менеджменту та управлінських процедур. Проектування ієрархії менеджменту.**

Для того, щоб вести підприємство до необхідного результату по найкращій найкоротшій дорозі, механізм управління повинен містити певні частини. За допомогою чого, наприклад, відбувається управління автомобілем? Кермо, перемикач швидкостей, гальма – ось елементи механізму управління. Кожен елемент робить своя справа, а разом – ведуть автомашину до мети.

Механізм управління підприємством також має різні частини. Сьогодні на підприємствах існують три основні структури управління: лінійна, функціональна і цільова.

Лінійне управління працює по лінії прямого підпорядкування від верху до низу. Через нього керівники доводять до кожного виконавця свої розпорядження, здійснюють контроль за їх виконанням. Лінійне керівництво забезпечує єдність управління підприємством від директора до робочого місця, узгодженість дій адміністрації і виконавців. При такому управлінні керівникам – директорів, його заступникам, начальникам виробництв, цехів, ділянок, майстрам і бригадирам – надається вся повнота власті по відношенню до підлеглих.

Проте лінійного керівництва недостатньо для управління вельми складним виробництвом, яке вимагає висококваліфікованого вирішення



безлічі спеціальних завдань: економічних, конструкторсько-технологічних, постачальницьких і так далі. Для компетентного виконання цих завдань, забезпечення відповідних ним функцій організовується функціональне управління, яке ведеться через відділи і бюро головного механіка, головного конструктора, головного технолога, планово-економічний, матеріально-технічного постачання і ін.

Лінійне і функціональне управління представлені на підприємстві штатними керівниками і відповідними підрозділами і працюють в тісній взаємодії. Типова схема організації цієї роботи зазвичай така. Функціональні відділи і бюро працюють при лінійному керівнику певного рівня.

Вони – його помічники і порадики по спеціальних питаннях і користуються його владою для ведення своєї роботи. Між функціональними підрозділами різного рівня (наприклад, відділами підприємства і бюро цеху) існує лінія прямого підпорядкування. Це дає можливість проводити на підприємстві єдину політику по спеціальних питаннях: економічним, технічним, технологічним і ін.

Така система всім досить добре знайома. Але в ній є одна серйозна вада: будучи добре пристосованою для повсякденного керівництва, вона відчуває слабку чутливість до цілей управління. Тим часом, не маючи ясних цілей управління, термінів їх досягнення, відомостей про необхідні ресурси, а головне – контрольованих показників, що свідчать про прихід до мети, лінійне і функціональне управління залишаються як би без компаса і карти: йти можемо, але не знаємо куди і скільки часу.

Саме тому лінійне і функціональне управління мають бути доповнені цільовим. Але як це зробити? Вводити додатково ще одну штатну систему управління – керівників, які відстежували б досягнення різних цілей на різних рівнях? Інколи так і роблять. Скажімо, заступник директора підприємства за якістю – це характерний представник цільового управління. Але така «штатна» дорога цільового керівництва все ж виключення, допустиме лише для вирішення найголовніших, принципових питань діяльності підприємства. У переважній же більшості випадків цільове управління організовується без штатних доповнень, використовуючи потенціал лінійного і функціонального управлінь

**Діапазон керованості та фактори, що його визначають.** Складові організаційного механізму управління (структурні, організаційно-адміністративні, інформаційні механізми) володіють властивістю комплексності дії, оскільки, будучи організаційними по основному характеру їх дії, вони носять одночасно межі економічного і мотиваційного механізмів і через це мають сильні взаємозв'язки з останніми.

Для низового (підприємство) і середнього (корпорація) рівнів організації виробництва і управління характерний наступний склад структурних механізмів розвитку: механізм гнучкої перебудови системи цілей (виділення пріоритетів), механізм посилення організаційного потенціалу підприємств і корпорацій за рахунок раціоналізації структури організації (структурної перебудови) і механізм взаємодії і взаємопроникнення суб'єктів господарювання. На регіональному і міжрегіональному рівнях даний склад доповнюється механізмом структурної перебудови економіки.

Основними складовими організаційно-адміністративного механізму є програмно-цільове планування розвитку виробництва (інвестиційні програми, бізнес-плани), стандартизація і сертифікація. Програмно-цільове планування має організаційно-економічний вміст, стандартизація і сертифікація – організаційно-технічне. Цим механізмам властива адміністративна природа дії, оскільки вони носять обов'язковий характер. Комплексність їх дії може бути досягнута включенням планів стандартизації і сертифікації до складу цільової програми.

Відзначимо, що на державному рівні управління стандартизація і сертифікація носять не лише обов'язковий характер (як норми права), але у ряді випадків містять рекомендаційні норми, забезпечуючи тим самим свободу вибору. Як норми права вони є механізмами реалізації промислової політики держави, тобто механізмами державного регулювання виробництва.

У ринковій економіці, в умовах децентралізації управління, зростає роль інформаційних механізмів, особливо для виробництв, потенціал яких відповідає постіндустріальній епосі. Включення підприємств і корпорацій в міжнародну виробничу кооперацію можливо за умови істотного зростання їх інформаційного потенціалу. Інформаційний механізм повинен стати найважливішою складовою комплексного механізму управління діяльністю і розвитком виробництва.

Для сучасного етапу розвитку виробництва доцільне формування інформаційного механізму в складі:

- 1) механізму організації оперативної і фундаментальної науково-технічної інформації про новітні досягнення вітчизняної і зарубіжної науки і техніки;
- 2) механізму поширення (дифузії) нововведень на основі всіляких контактів розробників і споживачів технічних і організаційних новацій;
- 3) механізму маркетингової інформації про стан ринку споживчих товарів, ринку технологій і ринку промислової (інтелектуальною) власності;
- 4) механізму взаємодії рефлексії підприємств, що конкурують на ринку, і організацій, що змагаються, – розробників нових видів продукції і технологій.

При проектуванні організації відбувається групування людей і робіт за якимось принципом, або на основі якогось критерію. У ході групування настає етап, коли необхідно приймати рішення щодо того, скільки людей або робіт безпосередньо може бути ефективно об'єднано під єдиним керівництвом. В організації кожен із керівників обмежений часом, знаннями й уміннями, а також максимальною кількістю рішень, які він може прийняти з достатнім ступенем ефективності.

Якщо кількість підлеглих збільшується в арифметичній прогресії, то число потенційно можливих міжособових відносин між керівником і підлеглими зростає в геометричній прогресії. Це відбувається з тієї причини, що керівник має справу з трьома типами міжособових контактів: прямі двосторонні; прямі множинні; комбінація тих і інших. Перші – це відносини між керівником і конкретним підлеглим. Другі – це відносини керівника з двома або більше підлеглими. Треті – це відносини між підлеглими.

Щоб визначити оптимальний масштаб (або діапазон) керованості або контролю, було проведено велику кількість досліджень.

В. Грайчунас визначив на основі цих даних, що керівник у змозі мати не більше 12-ти контактів першого типу, і 28-ми – другого. У даний час для визначення оптимального масштабу керованості широко використовується ситуаційний підхід, в основі якого лежить аналіз чинників, що впливають на визначення масштабу керованості. До чинників, що враховуються, відносяться чинники, пов'язані з виконуваною роботою:

- схожість робіт;
- територіальна віддаленість робіт;
- складність робіт.

Друга група чинників пов'язана з тим, ким керують, і хто керує:

- рівень підготовки підлеглих;
- рівень професіоналізму керівника.

Найчисленніша група чинників має відношення до самого керівництва та організації:

- ясність у делегуванні прав і відповідальності;
- чіткість у постановці цілей;
- стабільність (частота змін) в організації;
- об'єктивність у вимірі результатів роботи;
- техніка комунікації;
- ієрархічний рівень організації;
- рівень потреби в особистих контактах із підлеглими.

Залежно від стану зазначених змінних визначається оптимальний для конкретної ситуації масштаб керованості. Багатьма фахівцями рекомендуються дещо усереднені розміри, що можуть бути прийняті як орієнтир при визначенні масштабу керованості. Так, наприклад, вважають, що для вищої ланки організації число підлеглих одного керівника не повинно перевищувати сім осіб. Водночас, у нижній ланці організації масштаб керованості може досягати 20–30 осіб.

## **ТЕМА 1.4**

### **ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ІНЖИНІРИНГ**

1. Елементи організаційно-управлінського аналізу.
2. Інжиніринговий опис процесів в організації. Методологія організаційного інжинірингу.
3. Умови інжинірингового підходу. Учасники процесу інжинірингу.
4. Сфери інжинірингу.

**Елементи організаційно-управлінського аналізу.** Аналіз управління розвивався як тематичний, а необхідність проведення загальносистемного аналізу вперше виникла при проектуванні й впровадженні автоматизованих систем управління. У сучасних умовах, коли в науці та на практиці прийнято керуватися системним підходом до розгляду та вирішення проблем, правомірно розглядати аналіз системи управління як важливу складову частину й самостійний напрям у системі комплексного економічного аналізу діяльності підприємства. З огляду актуальності для потреб управління і врахування того, що в сучасних умовах ця складова економічного аналізу є найменш розробленою, аналіз системи управління потребує особливої уваги та подальшої розробки.

Як відомо, до працівників системи управління підприємства в сучасних умовах ставляться високі вимоги, оскільки від якості й оперативності їх праці значною мірою залежать результати діяльності організації. У той же час їм суттєво більше уваги необхідно приділяти оцінці ефективності й обґрунтованості управлінських рішень, прийнятих на конкретному рівні працівником конкретного відділу чи підрозділу. За цих умов вважаємо, що проблеми більш повного володіння працівників апарату управління аналітичними навичками та ширшого застосування аналізу в управлінській діяльності набувають виключної актуальності.

Аналіз системи управління є комплексним і цілеспрямованим дослідженням стану і тенденцій розвитку основних елементів системи управління (підсистем і методів управління, організації управлінської праці, інформації, управлінської техніки), форм і порядку їх взаємодії в процесі розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень у рамках певних об'єктів при їх взаємодії з аналогічними і системами вищого порядку.

При визначенні мети та програми аналізу враховується:

- суть проблеми, для вирішення якої проводиться аналіз; особливості об'єкта, що аналізується;
- наявність бази порівняння (аналога, еталона, моделі);
- реальність забезпечення необхідною інформацією;
- методичне забезпечення аналізу; виконавці аналітичних робіт (кадрове та технічне забезпечення);
- терміни виконання тощо.

Результати аналізу є базою оцінки суттєвості управлінського впливу на результативність діяльності керованого об'єкта, а також обґрунтування заходів щодо вдосконалення організації управління з метою забезпечення перспективної спрямованості та підвищення результативності управління. Аналітично опрацьований матеріал використовують для:

- оцінки рівня системи управління, виявлення прогресивних методів і «вузьких місць» у процесі управління;
- розробки планів розвитку системи управління з врахуванням першочергових напрямків і реальних можливостей підприємства;

У змісті аналізу системи управління можна виділити два самостійних напрямки вивчення, яким відповідають напрямки аналізу:

- економічний механізм, тобто методи, прийоми та правила господарювання, що визначають основні умови функціонування підприємств і їх взаємозв'язків;
- організація управління як сукупність прийомів і методів поєднання основних елементів управління в просторі і в часі.

За першим напрямком виявляють результативність впливу системи управління на керований об'єкт, а в другому – здійснюється оцінка економічності управління, раціональності існуючих організаційних структур і процесів управлінської діяльності.

У найзагальнішому вигляді завдання аналізу системи управління підприємством можуть бути сформульовані таким чином:

- оцінка стану й ефективності діючої системи управління та її елементів;
- встановлення відповідності системи специфіці завдань і особливостям об'єкта управління;

– з'ясування причин, що зумовлюють невідповідності та виявлення резервів підвищення ефективності управління;

– діагностика перспектив розвитку системи управління і її окремих елементів а також можливостей адаптації до прогнозованих змін зовнішнього середовища;

– виявлення передового вітчизняного та світового досвіду і можливостей його застосування;

Виходячи із сутності та меж системи управління, визначають основні об'єкти аналізу:

– організація управління і рівень її економічності;

– обґрунтованість і якість розроблюваних рішень;

– методи впливу керуючої підсистеми на керований об'єкт і їх результативність.

Особливістю аналізу системи управління є виділення як самостійного об'єкта управління співвідношення і відповідності окремих елементів системи управління, зокрема:

– керованої і керуючої підсистем;

– економічного механізму й організації управління;

– організаційно-виробничої та організаційно-управлінської системи;

– елементів підсистеми забезпечення (інформаційного, кадрового, технічного тощо);

– систему управління різних рівнів.

Таким чином, комплексна цілісна методика аналізу системи управління повинна охоплювати всі її елементи, включаючи організаційні структури виробництва й управління, забезпечуючи підсистеми, економічні методи управління, можливості реорганізації систем управління, а також формування їх на нових об'єктах.

**Інжиніринговий опис процесів в організації.** Інжиніринг (англ. *engineering*, від лат. *ingenium* – винахідливість) – це комплекс інженерно-консультаційних послуг, які пов'язані зі створенням об'єктів промисловості та сільського господарства, а також забезпеченням діяльності підприємств за широким спектром цілей їх маркетингової діяльності (від виробництва до збуту).

Як вид комерційної діяльності інжиніринг охоплює різні роботи, які потрібні для введення в дію та експлуатації промислових, інфраструктурних, сільськогосподарських та інших об'єктів, — маркетингові дослідження щодо доцільності реалізації проекту, вивчення технічних можливостей його реалізації, виконання геодезичних робіт, розроблення попереднього, робочого

проекту, організація матеріально-технічного забезпечення, закупівля та виготовлення обладнання, його освоєння, контроль за будівельно-монтажними роботами, пуск об'єкта, його здача «під ключ», консультування з організації роботи діючого об'єкта з широкого спектра питань організації виробництва, менеджменту, включаючи навіть забезпечення маркетингу його продукції.

**Методологія організаційного інжинірингу.** Усі різноманітні види інжинірингових послуг можна поділити на дві групи:

- послуги, пов'язані з підготовкою виробничого процесу (передпроектні, проектні, післяпроектні і спеціальні послуги), послуги щодо забезпечення ефективності діючого виробництва та реалізації виготовленої продукції (роботи, спрямовані на оптимізацію процесів експлуатації, поліпшення функціонування технологічних ліній, залучення до інформаційних систем, поліпшення матеріально-технічного постачання, менеджменту та маркетингу, підбору і підготовки кадрів, а також рекомендації з фінансової політики).

Отже, інжиніринг як багатоцільовий інструментарій співробітництва, створює можливості для взаємодії на різних стадіях спорудження, підготовки та функціонування об'єктів виробництва. Звідси можемо зробити висновок про існування циклу інжинірингу.

Цикл інжинірингу охоплює дослідження конкретної ринкової ситуації, проектування та розроблення робочих технічних документів, супроводження та надання післяпроектних послуг, рекомендацій щодо виробничого обслуговування проекту. Інжиніринг здійснюється на комерційній основі, і оскільки на світовому ринку працює значна кількість компаній, які спеціалізуються на послугах інжинірингу (близько 100 тис.), вартість послуг достатньо прозоро визначається суспільно необхідними витратами.

Інжинірингові послуги можуть мати різний ступінь детальності розроблення: базисний інжиніринг – це підготовка попередніх досліджень та маркетингових оцінок (створення генпланів, оцінка загальної вартості проектів тощо); детальний інжиніринг – це розроблення докладної технічної документації, робочих креслень, комплексних планів роботи підприємства.

**Учасники процесу інжинірингу.** Суб'єктами надання інжинірингових послуг є спеціалізовані фірми, а також будівельні, промислові компанії (причому має місце як спеціалізація інжинірингових компаній, фірм на виконанні подібних послуг, так і створення великих промислово-будівельних компаній, які можуть «закривати» практично весь перелік відповідних послуг). Багато українських підприємств, фірм мають значний потенціал, який може бути використаний для розвитку даної форми співробітництва. Крім того, є значна потреба в розвитку «імпортного варіанта» інжинірингу в Україні: велика кількість вітчизняних промислових об'єктів потребує технологічної

модернізації, кваліфікованого обслуговування з боку відповідних іноземних фахівців.

При реалізації масштабних проектів фірма, що здійснює інжиніринг, може залучати інші організації, які спеціалізуються на тих або інших видах виробничо-будівельної, управлінсько-інформаційної діяльності. Оплата інжинірингових послуг включає покриття усього спектра витрат професійної, комерційної та технічно-конторської діяльності (чистий дохід консультантів, зарплату фахівців, технічного персоналу, оплату предметів постачання, функціонування конторських приміщень, сплату податків та ін.).

Щодо документально-правового забезпечення інжинірингу, то його базовим джерелом є контракт на купівлю-продаж інжинірингових послуг, який регламентує: обсяги, якість та терміни виконання робіт із можливим уточненням конкретних термінів проведення та виконання окремих операцій; склад інжинірингового персоналу, який працюватиме на об'єкті, з уточненням умов його проживання, перебування на об'єкті; умови субпідряду, навчання та перекваліфікації персоналу; традиційні технічні параметри — умови дії та припинення договору; відповідальність сторін тощо.

**Сфери інжинірингу.** Інколи застосовують і поняття «реінжиніринг», наприклад, коли йдеться про технологічно-консультативні послуги, які надаються з метою подолання несприятливої ситуації або тенденції щодо позиції на ринку певної господарської структури.

Зокрема виділяють:

кризовий реінжиніринг — послуги, спрямовані на поліпшення ситуації, за якої відбувається падіння обсягів виробництва та погіршення результатів виробничої, комерційної діяльності об'єкта;

реінжиніринг розвитку — послуги, метою яких є надання нового поштовху розвитку підприємства, що переживає зниження динаміки випуску продукції, а структура та система менеджменту якого потребують радикальної оптимізації.

Засновниками теорії реінжинірингу вважають американських учених М. Хаммера і Дж. Чампі, які випустили першу книгу з даної проблематики. Спочатку реінжиніринг визначається як «фундаментальне переосмислення і радикальна зміна рішень про ділові процеси з метою досягнення значних поліпшень у важливих сферах діяльності, таких як витрати, якість, обслуговування і швидкість».

Реінжиніринг зазвичай як фундаментальне переосмислення і радикальну перебудову бізнесу з метою поліпшення таких важливих показників, як собівартість і якість продукції, оборотність і рентабельність капіталу, рівень сервісу, фінанси, маркетинг, побудова інформаційних систем. Іншими словами, реінжиніринг ставить перед менеджерами завдання корінного зміни і



переосмислення всіх сфер діяльності підприємства і вибудовування абсолютно нової системи управління, яка покликана регулювати всі нові процеси. Реінжиніринг – це перебудова (перепроєктування) ділових процесів для досягнення радикального, стрибкоподібного поліпшення діяльності фірми.

Реінжиніринг має такі властивості:

- відмову від застарілих правил і підходів і початок ділового процесу з нуля, що дозволяє подолати негативний вплив сформованих господарських догм;
- нехтування діючими системами, структурами і процедурами компанії і радикальна зміна способів господарської діяльності;
- приведення до значних поліпшень показників діяльності (у кілька разів, а іноді й на порядок відрізняються від колишніх).

В цілому, невеликі зміни вимагають від компанії вмілого пристосування існуючих господарських інструментів до нових умов господарювання, а якщо справи компанії погіршилися незначно і немає реальної загрози різкого зниження ефективності, то реінжиніринг навряд чи необхідний. У даній ситуації можна обійтися і оперативної реструктуризацією. Потреба в реінжинірингу виникає тоді, коли бізнес-процеси вимагають радикальних змін.

Реінжиніринг застосовується в трьох основних ситуаціях. Якщо поточне становище компанії задовільно, однак прогнози її діяльності внаслідок деяких факторів внутрішнього і зовнішнього середовища є несприятливими. Компанія стикається з проблемами посилення конкурентних переваг інших підприємств, зменшення частки ринку, зниження рентабельності, норми прибутку, рівня попиту і т. Д. У даному випадку компанія повинна реагувати на такого роду ситуації заздалегідь, щоб запобігти серйозну кризу згодом. Дана ситуація в деякій мірі нагадує кризу стратегії.

Якщо компанія знаходиться в стані глибокої кризи. Ця криза може виражатися у високому рівні витрат виробництва і вкрай низькому рівні попиту на продукцію компанії. Описана ситуація також була розглянута як криза ліквідності, що не дозволяє компанії оплачувати свої поточні зобов'язання перед контрагентами. Реструктуризація пропонує ряд інструментів щодо подолання сформованої ситуації, однак вони не завжди є дієвими. У зв'язку з цим компанії вдаються до реінжинірингу з метою подолання кризових ситуацій.

Реінжиніринг часто використовують фінансово стійкі і швидкозростаючі компанії. Їх завдання – прискорене нарощування відриву від найближчих конкурентів і створення значних конкурентних переваг. Застосування реінжинірингу в цій ситуації є кращим варіантом ведення бізнесу.

## ТЕМА 1.5

### ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ДИЗАЙН

1. Дизайн організації як набір параметрів, що визначають рівні поділу праці та координування. Координаційні механізми дизайну.
2. Рівні організаційних змін. Етапи організаційних змін. Компоненти організаційних перетворень.
3. Об'єкти організаційних перетворень.
4. Модель розвитку внутрішнього потенціалу підприємства та конкурентного статусу підприємства.

**Дизайн організації як набір параметрів, що визначають рівні поділу праці та координування. Координаційні механізми дизайну.** Організаційний дизайн, це гнучка будова необхідна для забезпечення швидкої реакції на ринкові зміни. Організаційний дизайн, також це процес до якого входять завдання, виявлення та відображення логіки функціонування підприємства; це метод формування обґрунтованої та узгодженої поведінки основних учасників бізнесу; це творча діяльність метою якої є визначення формальних якостей підприємств, тобто структурних та функціональних взаємозв'язків які перетворюють підприємство на єдине ціле; це задуманий практичний розрахунок, план, ескіз або рисунок підприємства; це комплекс заходів розподілу обов'язків і прав в середині підприємства, цілей і завдань які воно становить перед собою а також механізму контролю за діями співробітників.

Основні принципи формування організаційного дизайну: єдність мети, первинності функцій і вторинності структури, функціональна замкненість підрозділів, простота організаційної структури, єдності підпорядкування, оптимальної норми керованості, зворотнього зв'язку.

При здійсненні організаційного дизайну важливим є: проектування організаційної структури підприємства та його підрозділів; розробка системи внутрішніх регламентів та механізмів, які б змушували цю структуру ефективно функціонувати.

Координаційні механізми дизайну:

- 1) взаємне узгодження
- 2) прямий контроль
- 3) стандартизація робочих процесів
- 4) стандартизація випуску
- 5) стандартизація навичок і знань.

За умови взаємного узгодження контроль над процесом праці здійснюється самими працівниками. За наявності прямого контролю відповідальність за роботу інших людей, визначення завдань для них і спостереження за їх діями покладається на одну людину. Стандартизація робочих процесів передбачає точне визначення змісту праці. Коли специфікуються результати праці, то говорять про стандартизацію випуску. І нарешті, стандартизація навичок і знань означає точне визначення необхідного рівня підготовки працівників.

**Рівні організаційних змін. Етапи організаційних змін. Компоненти організаційних перетворень.** Рівні організаційних змін зазвичай організаційні зміни проводяться на трьох основних рівнях: корпоративні (на рівні всієї корпорації: охорона здоров'я, стратегії зростання і стратегії скорочення), на рівні окремих підрозділів (коли виникає необхідність надання чітко обумовленого суспільними потребами окремого виду послуг, призначених для конкретного ринку або цільової групи – збільшення частки ринку, стратегія переорієнтації) та функціональні (на рівні окремих підрозділів).

Управління змінами (Change Management) – це збалансована система управління ресурсами (людськими і технічними), пов'язана зі змінами. Управління змінами – це сукупність робіт, які полягають у наступному:

- визначенні і впровадженні нових цінностей, стосунків, норм, стилю поведінки в межах організації, які підтримують нові способи виконання роботи і переборюють протистояння змінам;
- досягнення консенсусу між споживачами і зацікавленими сторонами щодо певних змін, реалізованих для більшого задоволення їх потреб;
- планування, тестування і впровадження усіх аспектів переходу від однієї організаційної структури чи бізнес-процесу до іншого.

Процес змін в організації складається з декількох етапів. Спочатку в людей відбувається усвідомлення ситуації, розуміння того, що далі по старому працювати не можна. На основі цього формується потреба в зміні. Потім починаються перетворення, нові програми. Нові люди приймають як належне або, навпаки, відхиляють.

Особливості змін визначаються різними факторами:

- структурою організації;
- обсягами ресурсів;
- налагодженими комунікаційними зв'язками;
- культурою організації;
- рівнем кваліфікації персоналу;
- схильністю до нового й ризику;

- системами мотивації; динамікою влади й інтересів;
- організаційними процедурами.

З погляду соціологів здатність до змін закладена в організаційній парадигмі, що є стійким набором вірувань, ідей, міфів, політики, технологій. Вона багато в чому визначає освіту, погляди, стиль і техніку керування, сприйняття начальства підлеглими, авторитет керівника.

### **Проведення організаційних змін. Процес проведення організаційних змін охоплює комплекс робіт, який включає:**

1. Аналіз підготовленості (сприйняття) персоналу до майбутніх змін. Цей аналіз переслідує такі цілі:

- виявлення наявності достатніх фінансових, матеріальних і трудових ресурсів фірми для здійснення змін;
- виявлення основних організаційних і психологічних перешкод організаційним змінам;
- виявлення ступеню зацікавленості вищого керівництва фірми в проведенні організаційних змін.

2. Вибір тактики проведення організаційних змін, яка може бути:

- директивною (примусовою, яка дає лише тимчасову рівновагу);
- тактикою переконань;
- тактикою залучення.

3. Створення умов для здійснення змін. Процес створення умов для проведення змін включає в себе:

- повний опис змін і ознайомлення з ними кожного робітника, якого цей процес стосується;
- залучення до участі в прийнятті рішень щодо змін тих робітників, яких вони стосуються;
- спростування чуток і побоювань шляхом більш широкого розповсюдження інформації про зміни;
- надання змінам якомога більш прийняттого характеру;
- демонстрацію зацікавленості вищого керівництва у змінах.

Якщо опір змінам значний, то пропонується їх впроваджувати в обмежених масштабах, тобто використовувати експериментальний (пілотний) проект, в якому чітко вказано, що організаційні зміни впроваджуються як експеримент.

**Модель розвитку внутрішнього потенціалу підприємства та конкурентного статусу підприємства.** За сучасних умов спостерігається справжній вибух інтересу до удосконалення існуючих схем, моделей та підходів до ведення бізнесу. Ринкова економіка, загострення конкурентної

боротьби, прискорення науково-технічного прогресу, подорожчання виробничих ресурсів змушують підприємства переходити на інтенсивний шлях розвитку, впроваджувати нові управлінські технології та зумовлюють необхідність підвищення ефективності використання й розвитку внутрішнього потенціалу підприємств для вирішення поточних завдань і досягнення стратегічних цілей. Однією із необхідних умов вирішення цієї проблеми є вдосконалення методів і моделей управління розвитком внутрішнього потенціалу підприємства та підвищення його конкурентного статусу.

Розрізняють зовнішній і внутрішній потенціал організації. Зовнішній характеризує можливості підприємства, орієнтовані на ринок, і визначається потенційним обсягом попиту, незадоволеним сформованою ним пропозицією. Внутрішній потенціал представлений ресурсами та компетенціями, які дозволяють реалізувати організації її ринкові можливості.

З позицій системного підходу внутрішній потенціал підприємства характеризується властивостями, типовими для будь-якої економічної системи: цілісністю, взаємозв'язком і взаємодією елементів, складністю, комунікативністю, ієрархічністю, множинністю опису, здатністю до розвитку, альтернативністю форм функціонування та розвитку, пріоритетом інтересів системи глобального рівня, пріоритетом якості, потужністю тощо.

Внутрішній конкурентний потенціал підприємства як інтегральний показник є результатом сукупної дії локальних потенціалів:

- організаційного (можливості сформованої організаційної структури управління забезпечувати високий рівень ефективності функціонування підприємства в умовах мінливості зовнішнього середовища);
- фінансово-економічного (можливості, які надає фінансово-економічний стан підприємства);
- виробничого (сукупність виробничих можливостей, що визначаються наявністю виробничих ресурсів, засобів і предметів праці та джерел їх поповнення);
- маркетингового (сукупність споживчих властивостей продукції, виражена через здатність підприємства залучати нових споживачів і зберігати існуючих);
- кадрового (сукупність здібностей, компетенцій і можливостей персоналу підприємства забезпечувати досягнення цілей організації);
- інноваційного (сукупність можливостей підприємства виробляти нову продукцію, впроваджувати
- досягнення науки і техніки, застосовувати прогресивну техніку і технологію);

- соціального (можливість забезпечувати соціальні потреби працівників, наявність об'єктів соціальної інфраструктури);
- інформаційного (можливості створеної інформаційної бази гарантувати своєчасне та повне насичення підприємства достовірною інформацією для прийняття рішень у процесі господарської діяльності та досягнення цілей розвитку підприємства).

Для ефективного функціонування і забезпечення конкурентоспроможності підприємств необхідно якісно розвивати матеріально-технічні, структурно-функціональні, соціально-трудові та інші елементи потенціалу. Це зумовлює виключну увагу керівників підприємницьких структур до ефективного управління технологічними й організаційними змінами, а особливо до моделей визначення та використання їхніх потенційних можливостей. Вибір моделі розвитку внутрішнього конкурентного потенціалу організації орієнтується на поведінку і цілі організацій.

Модель якісної оцінки конкурентного статусу підприємства  $[M_{ksj}(t)]$  була запропонована авторами В.С. Пономаренко, О.М. Тридід, М.О. Кизим [3] і має вигляд:

$$M_{ksj}(t) = \{K_{Pj}(t), K_{Rj}(t), K_{Cj}(t)\}, t = t_i, \quad (1.1)$$

де  $K_{Pj}(t), K_{Rj}(t), K_{Cj}(t)$  – якісні оцінки відповідно конкурентної позиції, конкурентоспроможності та конкурентної стійкості  $j$ -го підприємства на визначений момент часу  $t = t_i$ .

На наступному етапі підприємства розподіляють на дві групи: перша група – це ті підприємства, значення показників яких вищі за середні; друга – нижчі за середні. Підприємства, які мають значення за усіма трьома показниками вищі за середні, відповідають високому конкурентному статусу, якщо хоча б одне зі значень комплексних показників дорівнює нулю – це характеризує нормальний стан конкурентного статусу, за двох оцінок, які дорівнюють «0», – середній, а за трьох – низький.

Кількісну оцінку рівня конкурентного статусу підприємства використовують для подальшого аналізу причин найбільш істотної розбіжності між фактичними і необхідними значеннями параметрів внутрішнього конкурентного потенціалу, виявлення ступеня позитивного (або негативного) впливу зовнішніх факторів на рівень конкурентних переваг підприємства і розробки за результатами аналізу найбільш актуальних цілей стратегічного розвитку підприємства.

Узагальнююча кількісна оцінка конкурентного статусу підприємства, за якою визначається конкурентна позиція підприємства, дозволяє вести цілеспрямований пошук найкращих варіантів створення та підтримки сприятливих передумов досягнення високого рівня конкурентних переваг підприємства на усіх етапах життєвого циклу.

Третій блок – формування конкурентного потенціалу на основі визначених конкурентних переваг, ключових чинників успіху, які забезпечать конкурентну раціональність та конкурентний статус підприємства.

Четвертий блок – управління розвитком внутрішнього конкурентного потенціалу, основні завдання якого полягають у такому: використання оптимальної величини ресурсів для досягнення максимального результату у потрібний час, у потрібному місці; планування використання потенціалу відповідно до обраної стратегії конкурентної поведінки; реалізація стратегії управління конкурентним потенціалом; контроль раціональності використання потенціалу.

Для підвищення якості, результативності, ефективності діяльності, організація повинна навчитися розвивати свій внутрішній потенціал і одночасно підвищувати коефіцієнт корисної дії його використання (саме у цьому полягає відмінність процесів розвитку від процесів стабільного функціонування). Це означає необхідність розвитку конкретних можливостей, умінь, здатностей, компетенцій і навичок, якими володіє організація. Підприємства, внутрішній конкурентний потенціал яких не розвивається, в остаточному підсумку стають неефективними та банкрутують.

## **ТЕМА 1.6**

### **УПРАВЛІНСЬКІ МОДЕЛІ**

1. Елементи менеджменту організації
2. Модель управління як системо утворювальний комплекс методів, набору форм впливу, принципів. Компоненти управлінських моделей
3. Концепції управління працею робітників Ф. У. Тейлора.
4. Різновиди управлінських моделей. Модель організаційної взаємодії А. Файоля. Філософія управління процесами Демінга.
5. Комбінація управлінських моделей. Модель організації «алмаз» Г. Лівітта.

**Елементи менеджменту організації.** Шлях до економічної досконалості підприємництва лежить у площині належним чином організованого управління

цією працею, що має спиратися на стандартизацію «знарядь, умов і методів праці». Розробником теоретичних основ концепції управління працею робітників є Ф. У. Тейлор. При її створенні він виходив із припущення про те, що економічна ефективність господарської діяльності підприємства визначається насамперед рівнем продуктивності індивідуальної праці працівників, зайнятих безпосередньо у виробництві матеріальних цінностей (звідси і характеристика її як «поведінкової моделі організації»).

За цієї умови «керівники виробництва спроможні самі вирішувати, який обсяг роботи може і має бути виконаний протягом будь-якого відрізка робочого часу», завдяки чому значно підвищується їхня роль «у доборі й організації підготовки робітників, а також у системі контролю за їхньою працею».

Після здійснення комплексу організаційних заходів щодо повсюдної інвентаризації і стандартизації норм праці, а для «будь-якої професії має бути передбачений нормативний час виконання робочого завдання», менеджери одержують можливість застосовувати систему управління індивідуальною працею, що припускає:

- підбір робітників за певними критеріями і їхнє навчання та тренування раціональним методам ведення роботи, які забезпечують найвищу продуктивність праці;
- рівномірний розподіл праці між виконавцями шляхом встановлення індивідуальних трудових завдань;
- широке використання в праці робітників системи раціональних трудових процесів, спроектованих з урахуванням правил економії рухів і вимог технології;
- оплату праці в суворій відповідності з обсягами виконаної роботи.

Найважливішою відмітною ознакою системи управління індивідуальною працею робітників, за Тейлором, є виражена її орієнтація на «робінзоналізацію» трудової поведінки виконавців.

Тобто навмисне прагнення розглядати індивідів, що працюють з завданнями, як суб'єктів, ізольованих від свого виробничого та соціального оточення, тому що останнє, на думку автора, робить у цілому негативний вплив на величину індивідуального виробітку.

Він говорить, що в тих випадках, коли робітники об'єднані в артілі, кожен з них окремо стає набагато менш продуктивним, ніж тоді, коли стимулюється його особисте самолюбство.

При роботі великими артілями індивідуальна продуктивність кожної окремої людини неминуче падає до рівня найгіршого робітника у всій артілі і навіть нижче цього рівня. Як вважав Тейлор, це зумовлено тим, що в неоднорідних за своєю психологічною природою соціальних групах виникає



«колективний тиск» на енергійних робітників, під впливом якого ті змушені «працювати з прохолодою», тобто йдуть на свідоме обмеження індивідуального виробітку.

А навмисна «робінзоналізація» праці, на думку Тейлора, повинна сприяти підвищенню рівня психологічної захищеності прогресивно налаштованих робітників від негативного впливу своїх несумлінних колег і відповідно створювати умови для зростання продуктивності праці.

І хоча в цьому випадку Ф. У. Тейлор, найімовірніше, помилявся (пізніше психологами і соціологами були запропоновані більш дієві засоби для лікування хвороби, іменованої «рестрикціонізмом», яка, затвердженням соціолога А. І. Кравченко, «перетворювалася на соціальну хворобу промислового суспільства»), однак у цілому його внесок у розвиток теорії організації, в удосконалення методів управління підприємствами важко переоцінити.

Розроблена ним концепція управління індивідуальною працею виробничих робітників аж ніяк не втратила своєї актуальності з часом. Вона і сьогодні широко використовується в організації праці робітників масових професій на найсучасніших підприємствах, тому що дає змогу:

- створити передумови для заміни управління у сфері регулювання індивідуальною продуктивністю праці шляхом повсюдного заміщення «традиційних навичок» комплексами стандартизованих і науково обґрунтованих трудових прийомів;

- закласти основи економічного планування на підприємстві, тому що наявність великої кількості норм праці дає змогу використовувати їх як базу для різних економічних розрахунків, наприклад, для обчислення собівартості продукції, визначення потреби в оборотних коштах, при розробці поточних і перспективних планів організації виробництва і розвитку бізнесу тощо.

У наші дні така модель знайшла також застосування у деяких системах нормативного планування, дія яких ґрунтується на роботі механізму так званої «перспективної компенсації». Його ідея полягає в тому, що заданий нормативний час використовується як критерій оцінки ефективності повсякденної роботи окремих індивідів або організації в цілому.

**Модель організаційної взаємодії А. Файоля.** На відміну від Ф. У. Тейлора, який вважав, що усе, що в остаточному підсумку має організація, створюється лише працею робітників, які виготовляють матеріальні цінності, інший його видатний сучасник, Анрі Файоль, вважав, що одержуваний фірмою економічний результат насамперед залежить від якості управління нею.

При цьому колишнє високе значення ролі виконавських завдань робітників зовсім не піддавалося сумніву. Ці завдання просто поглиналися організаційною системою Файоля, який стверджував, що технічній функції вже давно відведене належне їй високе місце, яке і має бути за нею збережене.

Але вона недостатня для забезпечення ефективної діяльності: їй потрібно сприяння інших істотних функцій, й особливо адміністративної функції. У такому випадку домінуючою силою в організації стають службовці, які створюють «форму і переваги соціальної побудови».

Перша умова, яку повинен задовольняти голова великого підприємства, це бути гарним адміністратором. Файолівська модель організаційної взаємодії ґрунтується на трьох базових припущеннях:

- усі робочі завдання підприємства можуть бути диференційовані на шість сукупностей однорідних типів робіт або функцій: технічні, комерційні, фінансові, страхові, облікові і адміністративні операції;
- усі організаційно обумовлені на підприємстві функції здобувають властивості критично важливих факторів або «функціональних реквізитів» — елементів, що володіють здатністю сповільнювати і навіть зупиняти плин господарських процесів у разі їхнього неякісного виконання або ігнорування;
- адміністративна функція має складну будову. Вона являє собою комплекси закінчених управлінських дій циклічного характеру, кожен з яких складається з ряду послідовних переходів і у своїй сукупності забезпечують цілеспрямований вплив на обрані для управління об'єкти.

До цих переходів включаються: передбачення, організація, управління, координування і контроль. Якість і результативність управлінської роботи, що виконується, залежать ще від одного аспекту, тобто відомого числа умов, які позначаються то ім'ям принципів, то законів або правил, і застосування яких вимагає вдумливості, досвіду, рішучості і почуття міри. Автор вважає, що кількість цих правил необмежена. Однак сам він виділяє 14 принципів, які найчастіше йому доводилося застосовувати:

1. Поділ праці.
2. Влада і відповідальність.
3. Дисципліна.
4. Єдність управління.
5. Єдність керівного центру.
6. Підпорядкування приватних інтересів загальним.
7. Винагорода.
8. Централізація влади.
9. Ієрархія.
10. Порядок.

11. Справедливість.
12. Сталість складу персоналу.
13. Ініціатива.
14. Єднання персоналу.

Файолівська концепція адміністративного управління підприємством передбачає:

- здійснення заходів щодо набору і навчання потрібного персоналу, що мовою А. Файоля означає реалізацію процесу побудови соціального організму, всередині якого виникає спеціалізований організаційний простір, пристосований для виробництва певних видів продукції;

- створення ефективної «адміністративної машини». Ця «механічна конструкція» складається з елементів двох типів: ієрархії «послідовних керівників», які виконують функції «адміністративних коліс», що передають рух на нижчестоящі рівні управління, і «головного штабу». Говорячи сучасною мовою, тут йдеться про формування організаційної структури управління підприємством. І хоча А. Файоль у своїй роботі не використовує такого виразу, однак неважко здогадатися, що автор має на увазі або лінійну, або лінійно-штабну структуру управління. На це вказує ієрархія органів управління, опис їхніх службових повноважень, перевага принципів єдиноначальності («єдності керівництва» і «єдності управління») і «одноособовість дії», виконавські рольові завдання «головного штабу» («головний штаб» стоїть поза ієрархією. Призначення цього органу допомагати начальникові при виконанні ним його особистої роботи»), а також лише технічна структура штабного персоналу («секретарі, фахівці, консультанти (інженери, юристи, фінансисти, бухгалтери»);

- належне виконання адміністративних дій, завдяки яким активізується трудова діяльність персоналу;

- забезпечується необхідна погодженість, потрібна спрямованість і динаміка різних видів робіт.

Тим часом ще одним невід'ємним компонентом його системи, на наш погляд, аж ніяк не менш значним, є адміністративна дія. А. Файоль одним з перших висунув припущення про те, що не тільки фізичні зусилля робітників, а насамперед організаційні дії менеджерів є вирішальним чинником одержання потрібного економічного результату в умовах застосування колективної праці. Тобто тоді, коли відбулася фізична взаємодія її частин, що зливаються в єдине ціле під впливом вищої організаційної сили.

У такий спосіб визнання адміністративної дії як найважливішого продуктивного ресурсу стало значним проривом у теорії організації, заслуга здійснення якого по праву належить А. Файолю. Він визначав адміністративну

дію як силу, що «додає активності всім елементам» організаційної системи, надає руху персоналові підприємства, його матеріальним й енергетичним ресурсам. Адміністративна дія – це обов’язок «усувати нездатних», «подавати добрий приклад», «робити періодичні огляди підприємства», «влаштовувати наради зі своїми співробітниками», «домагатися, щоб серед персоналу панував дух дієвості, ініціатива і свідомість боргу» тощо.

Але для того, щоб воно виявилось можливим, потрібні метод, компетентність, час, воля і фінансові ресурси. Метод управління, за Файолем, досить докладно відбитий у його принципах і в описі елементів технології управління.

Проблему об’єднання зусиль вищих і нижчих рівнів управління, а також ефективної взаємодії фахівців різних функціональних служб його послідовники в основному намагалися вирішити шляхом модернізації організаційних структур управління, гадаючи при цьому, що в міру збільшення розмірів підприємства найкращий спосіб підвищити результативність організаційних рішень – це передати право їхнього вибору і реалізації тим фахівцям, які володіють найповнішою інформацією про ті чи й інші причини поведінки споживачів.

Саме в цьому напрямку в основному розвивалася концепція адміністративного управління А. Файоля. Завдяки зусиллям практиків у XX столітті вона поповнилася лінійно-функціональною, функціональною і дивізіональною моделями управління. А в середовищі вчених найбільшу популярність набула теорія так званих гнучких організаційних структур.

**Філософія управління процесами Демінга.** Філософія управління процесами, за Демінгом, передбачає організацію управлінської роботи відповідно до принципів (ДеїМінга) управління, протистояння «смертельним хворобам», які властиві деяким стилям управління і подолання перешкод, що заважають успішному застосуванню його вчення.

До переліку знаменитих пунктів д-ра Демінга входять:

- сталість цілі (передбачається прихильність цілі до безперервного поліпшення продукції і послуг);
- нова філософія (що орієнтується на нетерпимість до затримок, помилок і браку в роботі);
- необхідність покінчити з залежністю від масового контролю (наполегливо викорінювати необхідність у масових перевірках та інспекціях як способу досягнення якості);
- покінчити з практикою закупівель за найдешевшою ціною (відмовитися від філософії вибору постачальників за критерієм найнижчої ціни,

скорочувати кількість постачальників, віддаючи перевагу тим, хто готовий до використання статистичних методів контролю якості);

- поліпшувати кожен процес (процес удосконалення безмежний і нескінченний, у поведінці виконавців завжди є дії, які можна піддати перевірці з метою їхнього поліпшення);

- введення в практику підготовку і перепідготовку кадрів (щоб встигати за змінами в матеріалах, методах, функціях обслуговування, конструкції виробів тощо, потрібні нові навички й уміння);

- встановлення лідерства (лідерство як метод роботи означає відмову від принципів менеджменту примусу і заміну його менеджментом співробітництва, який повинен передбачати негайну реакцію менеджера, спрямованих на усунення проблем, які виникають перед виконавцями);

- виганяти страхи (заохочувати ефективні двосторонні зв'язки в організації);

- руйнувати міжфункціональні бар'єри між підрозділами і службами;

- відмовитися від порожніх гасел і закликів (плакати і гасла звернені до совісті виконавців, як до джерела бездефектної роботи, тоді як велика частина проблем обумовлена особливостями роботи системи і нічого, крім роздратування і ворожості, у працівників не викликає);

- усунути довільні кількісні норми і завдання, дати можливість працівникам пишатися своєю працею, стимулювати прагнення до освіти, прихильність справі підвищення якості і дієвість вищого керівництва.

До числа «смертельних хвороб» Демінг відносить:

- відсутність сталості (у намірі зберегти справу);

- прагнення до миттєвої вигоди («мислення, обмежене бажанням миттєвої вигоди, несумісне з цілеспрямованим веденням справ, виходячи з інтересів перспектив розвитку»);

- застосування систем атестації і ранжування персоналу (такі системи шкодять справі співробітництва, тому що насаджують атмосферу суперництва);

- перескакування керуючих з місця на місце (висока змінюваність кадрів керуючих служить джерелом нестабільності, оскільки перериває процес пізнання особливостей функціонування підлеглої системи, сприяє прийняттю неадекватних, непідготовлених рішень);

- використання тільки кількісних критеріїв.

Крім «смертельних хвороб», є також цілий ряд «перешкод», що заважають успішному впровадженню філософії Демінга. До них належать:

- надії на пудинг швидкого приготування («Приїжджайте, проведіть з нами день і зробіть для себе те саме, що ви зробили для Японії»);

- припущення, що, вирішуючи поточні проблеми, вводячи автоматизацію, пристрої, нові машини, ми перетворимо промисловість;
- пошуки прикладів;
- застарілі підходи в школах бізнесу;
- недостатнє навчання статистичним методам у промисловості;
- використання військового стандарту та інших таблиць для проведення вибіркового приймального контролю;
- наш відділ управління якістю займається всіма нашими проблемами якості;
- наші проблеми пов'язані виключно з якістю праці робітників;
- ми впровадили управління якістю;
- даремні надії на комп'ютеризацію;
- припущення, що задоволення технічним вимогам — це все, що потрібно;
- омана теорії «нуль — дефектів».

Такі особливості моделі організації доктора Демінга і система управління нею. Завдяки його розробкам у теорію управління має бути внесено всього-на-всього три, на перший погляд, досить незначних, але насправді революційних за суттю нововведення, радикально змінюючи наші уявлення про процес управління як такий.

Перше нововведення припускає розширення «кута аналітичного огляду» спостерігача від частини об'єкта (Ф. У. Тейлор – управління працею робітників; А. Файоль – адміністративне управління) на весь об'єкт означає, що результати усіх поліпшень, які включаються в процес і (або) систему, повинні контролюватися не тільки в місці їхнього введення, а й на всіх наступних операціях (переходах) і на «виході» процесу і (або) діючої системи. Дане нововведення дає можливість:

- усвідомити сутність механізму впливу на діючу систему властивостей зв'язності і мінливості процесів;
- розглядати працю в організації як колективний трудовий процес;
- усвідомити функціонально-рольову значимість працівників, учасників (рядового виконавця і менеджера), зайнятих у процесі, системі, й одержати теоретичне підтвердження необхідності організуючого впливу менеджера.

Друге нововведення Демінга передбачає категоричну відмову від менеджменту примусу на користь менеджменту співробітництва.

Організаційна взаємодія – це особливий тип службових стосунків, які виникають між керівником і підлеглим, внаслідок яких відбувається двосторонній обмін службовою інформацією, яка потрібна обом учасникам для належного виконання закріплених за ними трудових обов'язків.

Менеджеру інформаційний обмін дає змогу вчасно зробити необхідну організаційну допомогу учасникам колективного робочого процесу і координувати їхню трудову поведінку один щодо одного; підлеглому самотійно, правильно і якісно виконувати доручену роботу.

Інформаційні ж сигнали, які сторони одержують в ході взаємодії, стають технологічно обов'язковими елементами робочого процесу, що ініціюють здійснення саме тих трудових дій, які диктуються даною виробничою (організаційною) ситуацією і необхідність виконання яких очевидна.

Третє нововведення, що випливає з концепції доктора Демінга, стосується введення в практику управління поняття «організаційний процес» як особливої форми організації службових завдань, що передбачає облік усіх без винятку факторів виробництва. Правда, сам Демінг цього терміна у своїх роботах не використовує. Однак він виділяє в організаційній ієрархії три відносно самотійних, функціональних рівні: рівень (під-процесів); рівень процесів і рівень системи.

І доводить, що єдність елементів систем може бути забезпечена організаційною роботою, яка повинна проводитися на всіх рівнях функціональної ієрархії. Причому основними об'єктами організаційного впливу менеджерів у цьому випадку стають не так люди, як первинні фактори виробництва.

А до базових організаційних завдань включаються: завдання одержання результатів індивідуальної праці і завдання умови погодженості (синхронності) процесів у просторі і в часі. Лінія організаційних пріоритетів і службових стосунків, вибудована з урахуванням описаних нововведень, фактично означає, що створено принципово інший метод управління, який радикально відрізняється від традиційного адміністративного підходу за всіма ключовими параметрами.

Цей спосіб одержання технологічно вивіреного й оптимізованого колективного робітника дії називають методом організаційного процесу. Впровадження в практику управління методу організаційного процесу означає вихід на історичну сцену нової управлінської епохи – епохи управлінської інженерії.

**Модель організації «діамант» Г. Лівітта.** Модель організації «діамант» Г. Лівітта. Цей різновид моделі організації належить до категорії функціонально орієнтованих організаційних систем. Однак, на відміну від інших управлінських моделей, вона має суто пізнавальне значення і користується найбільшою популярністю в академічних колах. Її конструкція, розроблена Г. Лівіттом у 1965 р., складається з п'яти елементів: завдань, структур, технологій, персоналу і цілей, з'єднаних між собою набором двосторонніх

стрілок і для наочності виконана у вигляді ромба (звідси – «діамант»).

За задумом автора, модель не тільки дає змогу у спрощеній формі подати внутрішні складові організації, показати характер існуючих у ній зв'язків, а й може бути використана як специфічний інструмент аналізу при вивченні різних типів організаційних систем.

За аналогічним принципом побудована і відома модель «7-S» компанії МакКінсі (Т. Пітере, Р. Уотермен), яка передбачає виокремлення таких змінних внутрішнього середовища, як спільні цінності, стратегія, структура, системи, стиль, співробітники, здібності. Недолік цієї моделі внутрішнього середовища організації – відсутність такої важливої складової, як цілі та місія організації, а перевага – чимала увага до так званих «м'яких» змінних управління, або суб'єктивних параметрів внутрішнього середовища (спільні цінності, стиль, здібності). Т. Пітере і Р. Уотермен, як і Г. Лівітт, підкреслювали взаємозалежність змінних, що природно, оскільки всі вони є елементами однієї системи.

## **ТЕМА 1.7**

### **КЕРІВНИЦТВО В ОРГАНІЗАЦІЇ**

1. Завдання менеджера щодо керівництва в організації. Керівництво спільною діяльністю.
2. Комунікаційно-інформаційні аспекти розпорядчої діяльності. Техніка і форми передачі розпоряджень. Об'єктивізація доручень.
3. Рівномірність, конкретність завдань. Свобода дії у виконанні.
4. Урахування суб'єктивних факторів у розпорядчій діяльності. Зворотне делегування.
5. Людина як об'єкт управлінського службового контролю. Оцінювання виконання: показники, критерії. Об'єктивність оцінювання.
6. Право на помилку. Види помилок та наслідки. Заходи щодо профілактики та усунення помилок.
7. Управління дисципліною. Статичний та динамічний аспекти.
8. Типові порушення та їх причини. Дисциплінарний вплив.
9. Застосування системи стягнень та заохочень. Правила накладання дисциплінарних стягнень.

**Завдання менеджера щодо керівництва в організації.** Керівник організації, це людина, яка одночасно є лідером і ефективно керує своїми



підлеглими. Мета керівника організації – впливати на інших таким чином, щоб вони виконували роботу, доручену організації.

Керівник-менеджер є центральною фігурою в системі менеджменту кожної організації. Він керує організацією, конкретним видом діяльності, функцією, підрозділом, групою людей. Ефективне керівництво сприяє розкриттю потенціалу кожного робітника, спрямовує зусилля на досягнення цілей організації. Основа ефективного керівництва – лідерство, влада і вплив.

Виходячи з цього, можна з повною впевненістю говорити про те, що частина параметрів особи формується при житті, а частина має спадковий, природжений характер. Таким чином, особу можна визначити як індивідуальну сукупність рис, що формуються при житті, і природжених, що визначають образ мислення, відчуттів і специфіку поведінки конкретної людини. В основі особи лежить її структура, тобто зв'язок і взаємодія щодо стійких компонентів особи: здібностей, темпераменту, характеру, вольових якостей, емоцій і мотивації. Здібності людини визначають її успіхи в різних видах діяльності. Від темпераменту залежать реакції на навколишній світ. Характер визначає вчинки відносно інших людей. Вольові якості характеризують прагнення людини до досягнення поставлених цілей. Емоції і мотивація – це відповідно переживання людей і спонука до діяльності й спілкування.

**Керівництво спільною діяльністю.** Менеджер – це керівник, який обіймає постійну посаду і наділений повноваженнями в області ухвалення рішень з конкретних видів діяльності фірми.

До менеджера будь-якого рівня ставляться наступні вимоги:

- наявність загальних знань в області управління підприємством;
- компетентність в питаннях діяльності фірми;
- володіння навиками підприємництва;
- здатність ухвалювати обґрунтовані й компетентні рішення на основі узгодження з керівниками і працівниками;
- наявність практичного досвіду і знань в області аналізу економічної ситуації;
- уміння аналізувати й прогнозувати дії фірм-конкурентів;
- уміння прогнозувати тенденції розвитку господарської кон'юнктури.

Найважливіша вимога до менеджера як до особи – вміння керувати людьми. Сюди відноситься:

- знання своїх прямих підлеглих, їх здібностей і можливостей;
- знання умов, що зв'язують підприємство і працівника; захист інтересів обох сторін на взаємовигідній основі;
- забезпечення єдності й правильності функціонування трудового колективу фірми.

Сучасна економіка викликає потребу в керівниках, які ставляться до справи творчо, добре інформовані, вміють найкраще використовувати ресурси і забезпечувати ефективність функціонування трудового колективу. Основним доходом менеджера є заробітна плата.

**Рівномірність, конкретність завдань. Свобода дії у виконанні.** Спосіб реалізації поставлених задач можна охарактеризувати як стилі керівництва. Німецький вчений Курт Левин розрізняє стилі за характером прийняття рішення в соціальній групі.

Авторитарний чи директивний стиль керівництва засновується на припущенні, що люди за своєю природою ледащі, не люблять брати на себе відповідальність та управляти ними можна лише за допомогою грошей, погроз та покарання.

Він характеризується високою централізацією керівництва, єдинопочатком в прийнятті рішення, жорстким контролем за діяльністю підлеглих. Співробітники повинні виконувати лише те, що їм наказано. При цьому вони отримують мінімум інформації. Керівник такого стилю, як правило, відмовляється від послуг експертів, думок підлеглих, не вносить свої пропозиції на обговорення. Він прагне уникнути таких ситуацій, в яких могла б проявитися його некомпетентність.

Поширені методи керівництва: накази, розпорядження, зауваження, виговори, погрози, зняття пільг. Зацікавлення співробітників не враховується. В спілкуванні з людьми характерна чітка мова, недоброзичливий настрій, різкість, нетактовність і навіть грубощі. За таким стилем керівництва інтереси справи для нього стоять вище за інтересів людей.

Демократичний чи колегіальний стиль характеризується прагненням керівника до виробітки рішень, розподілом повноважень та відповідальності між керівником та підлеглим. Керівник колегіального стилю взаємодіє на рівні «дорослий-дорослий», який дозволяє вільно спілкуватись, виражати власну думку. Там, де автократ діє наказом, тиском, демократ прагне переконати, довести доцільність рішення проблеми та користі, яку можуть отримати робітники.

Прагне використовувати рефлексивні методи управління, а при здійсненні контролю звертає особливу увагу на кінцевий результат. У робітників розвивається самостійність, яка сприяє досягненню цілей фірми та керівника. Авторитет посади підкріплюється особистим авторитетом.

Ліберальний стиль характеризується безініціативністю, невтручанням в процес робіт. Люди-керівники, які недостатньо компетентні, не впевнені в міцності свого службового місця, вони не принципіальні, питання вирішуються навіть без їх участі. У взаєминах з підлеглими коректні та ввічливі. Позитивно

реагують на критику, не вимогливі до підлеглих та не люблять контролювати їх роботу. Надаючи незаслужовані пільги прагнуть закріпити власний авторитет.

**Керівництво, яке зосереджується на роботі й людину.** Класифікувати стилі керівництва можна шляхом порівняння автократичного і демократичного континуумів. Рэнсис Лайкерт і його колеги в Мічиганському університеті розробили альтернативну систему, порівнюючи групи з високою продуктивністю праці і групи з низькою продуктивністю в різноманітних організаціях.

Вони вважали, що різницю в продуктивності може пояснити стиль лідерства. Аналогічно континууму по теоріям «Х» і «Y» Мак Грегора, керівники груп з високою і низькою продуктивністю класифікувалися по континууму, що знаходиться в межах від однієї крайності – зосереджені на роботі (теорія «Х»), до іншої — зосереджені на людині (теорія «Y»).

**Чотири системи стилів лідерства Лайкерта.** Керівник, зосереджений на роботі, також відомий як керівник що орієнтований на задачу, передусім, піклується про проектування задачі і розробці системи винагород для підвищення продуктивності праці.

Класичним прикладом керівника, зосередженого на роботі, служить Фредерік У. Тейлор. Тейлор будував задачу по технічним принципам ефективності і винагороджував робітників, які перевиповнювали квоту, ретельно розраховану на основі вимірів потенційного випуску продукції.

В протилежність цьому, першою турботою керівника, зосередженого на людині, є люди. Він зосереджує увагу на підвищенні продуктивності праці шляхом вдосконалення людських відношень.

Керівник, зосереджений на людині, робить наголос на взаємодопомозі, дозволяє робітникам максимально брати участь в «прийнятті рішень» уникає мілкої опіки і встановлює для підрозділу високий рівень продуктивності праці. Він активно враховує потреби підлеглих, допомагає їм вирішувати проблеми і заохочує їхнє професійне зростання. По суті, керівник, зосереджений на людині, веде себе аналогічно керівнику, що привертає трудящихся до участі в управлінні.

На підставі своїх досліджень, Лайкерт зробив висновок, що стиль керівництва незмінно буде орієнтуватися або на роботу, або на людину. Не зустрілося жодного керівника, хто б виявляв обидві ці якості в значному ступені і водночас. Результати також показали, що стиль керівництва, зосереджений на людині, майже в усіх випадках сприяв підвищенню продуктивності праці і не завжди є оптимальною поведінкою керівника.

З боку психології управління не важко побачити, що незалежно від стилю керівництва мотивація співробітників – один з важливих факторів збільшення продуктивності праці, покращення якості продукції.

Як продовження своїх досліджень Лайкерт запропонував чотири базові системи лідерства. Він розраховував, що ці чотири системи допоможуть класифікувати поведінку керівників.

Експлуататорсько-авторитарні керівники. Можуть підтримувати авторитарні стосунки з підлеглими, але вони дозволяють підлеглим, хоча і обмежено, приймати участь в прийнятті рішень. Мотивація створюється винагородою і в деяких випадках покаранням.

Консультативна система. Проявляють значну, але не повну довіру до підлеглих. Існує двостороннє спілкування і деяка ступінь довіри між керівниками та підлеглими.

Має на увазі групові рішення та участь працівників в прийнятті рішень. За думкою Лайкерта, вона сама діюча. Ці керівники повністю довіряють підлеглим. Взаємовідносини між ними дружні та взаємодовірчі. Прийняття рішень максимально децентралізовано. Спілкування двостороннє та нетрадиційне. Лідери цієї системи орієнтовані на людину – в протилежність керівникам системи 1, які в свою чергу орієнтовані на працю.

Лайкерт виділяє : «Нові інтереси, нові ринки ті нові стратегії продажу, відкриті одним спеціалістом по збуту, той час же стають загальними для групи, які вона розвиває і удосконалює, взаємодія людини з людиною на зібраннях, де домінує керівник, не створює групової локальності та має більш менший вплив на мотивацію збутовиків, ніж груповий вплив та проведення зборів, де приймаються рішення.»

Система керівництва через структуру й увагу до підлеглих

Роботи економічних груп в університеті штату Огайо поставили під сумнів концепцію поділу керівників на тих, хто зосереджені чи лише на роботі, чи лише на людині. Стогдилом була розроблена система, відповідно до якої поведінка керівника класифікується по двом взаємодоповнюючим відношенням: структурі й увазі до підлеглих.

Структура має на увазі таку поведінку, коли керівник планує й організує діяльність групи. Увага до підлеглих має на увазі поведінку, що впливає на людей, апелюючи до потреб більш високого рівня, будуючи взаємини на основі довіри і контакту між керівником і підлеглим.

**Управлінська «решетка» Блейка та Моутона.** Концепція університету штату Огайо була модифікована Блэйком і Моутоном, що, аранжує «турботу про людину» і «турботу про виробництво» по 9-ти бальній шкалі, виділяють 5 основних стилів керівництва.

Концепція підходу до ефективності керівництва по двом критеріям, розроблена в університеті штату Огайо, була модифікована і популяризована Блэйком і Мутонем, що побудували решітку (схему), що включала 5 основних

стилів керівництва. Вертикальна вісь цієї схеми аранжує «турботу про людину» по шкалі від 1 до 9. Горизонтальна вісь аранжує «турботу про виробництво» також по шкалі від 1 до 9. Стиль керівництва визначається обома цими критеріями.

Блэйк і Мутон описують середні і чотири крайніх позицій решітки, як:

1.1 – страх перед бідністю. З боку керівника вимагається лише мінімальне зусилля, щоб добитися такої якості роботи, що дозволить уникнути звільнення.

1.9 – будинок відпочинку. Керівник зосереджується на гарних, теплих людських взаємовідносинах, але мало піклується про ефективність виконання завдань.

9.1 – авторитет – підпорядкування. Керівник дуже піклується про ефективність роботи, що виконується, але звертає мало уваги на моральний настрій підлеглих.

5.5 – організація. Керівник досягає прийнятної якості виконання завдань, знаходячи баланс ефективності і гарного морального настрою.

9.9 – команда. Завдяки посиленій увазі до підлеглих і ефективності, керівник домагається того, що підлеглі свідомо залучаються до цілей організації. Це забезпечує і високий моральний настрій, і високу ефективність.

Блэйк і Мутон виходили з того, що самим ефективним стилем керівництва – оптимальним стилем – була поведінка керівника в позиції 9.9. По їхній думці, такий керівник несе в собі високий ступінь уваги до своїх підлеглих і таку ж увагу до продуктивності. Вони також зрозуміли, що є безліч виглядів діяльності, де важко чітко і однозначно виявити стиль керівництва, але вважали що професійна підготовка і свідоме відношення до мети дозволяє всім керівникам наближатися до стилю 9.9, завдяки цьому підвищуючи ефективність своєї роботи. Незважаючи на те, що було проведено обмаль емпіричних досліджень, є безліч прикладів, що свідчать про ефективність цієї управлінської решітки.

**Ситуаційна модель керівництва Фідлера.** Модель Фідлера з'явилася важливим внеском у розвиток усієї теорії лідерства, тому що вона вперше зосередила увагу на ситуації і виявила три фактори, що впливають на поведінку керівника:

- відносини між керівником і членами колективу.
- структура поставленого завдання.
- посадові повноваження.

За допомогою опитувань Фідлер ввів поняття найменш бажаного колеги (НБК), тобто такого, з яким працівникам найменше хотілось би працювати. Менеджери, що мають високий рейтинг НБК, будують відносини з підлеглими на особистісній основі і взаємодопомозі, а хто має низький рейтинг –

зосереджуються на задачі і думають про виробництво. Відповідно до моделі відносини між керівником і членами колективу можуть бути хорошими і поганими, завдання може бути структуроване і не структуроване, а посадові повноваження можуть бути великими і малими. Зіставлення цих трьох параметрів дає вісім стилів керівництва.

Керівники, орієнтовані на задачу (НБК із низьким рейтингом), найбільш ефективні в ситуаціях 1,2,3,8; керівники, орієнтовані на людські відношення (НБК із високим рейтингом), краще працюють у ситуаціях 4,5,6. У ситуації 7 добре можуть працювати як ті, так і інші. Ситуаційний підхід Фідлера – прекрасний засіб підкреслити важливість взаємодії керівника, виконавців і ситуації. Більш того, дані, отримані завдяки численним дослідженням, говорять про те, що ситуаційний підхід може мати практичне значення для відбору, наймання і розміщення керівників.

**Підхід «шлях – ціль» Мітчела та Хауса.** Дана теорія називається «Шлях – ціль». Відповідно до цього підходу, керівник може спонукувати підлеглих до досягнення цілей організації, впливаючи на шляхи досягнення цих цілей:

- роз'яснення підлеглому того, що від нього вимагається;
- спрямування зусиль підлеглих на досягнення цілей;
- забезпечення підтримки, введення наставництва;
- усунення перепон у роботі підлеглих;
- формування у підлеглих потреб, які може задовольнити керівник;
- задоволення потреб підлеглих після досягнення цілей тощо.

Один із авторів підходу Хаус виділив 4 стилі керівництва:

- стиль підтримки;
- інструментальний стиль;
- партисипативний стиль – заохочує участь підлеглих.

Стиль, орієнтований на досягнення успіху – підлеглі отримують напружене завдання.

**Людина як об'єкт управлінського службового контролю.** Управління людськими ресурсами (менеджмент людських ресурсів) розглядає людей як надбання виробничої організації, як ресурс, який треба ефективно використовувати для досягнення цілей функціонування.

Для цього застосовують наступні прийоми:

1. Відношення до праці як до джерела доходів організації.
2. Створення для кожного співробітника простору діяльності, щоб він міг зробити свій особистий внесок до загальної справи.
3. Активна соціальна політика.

Мета менеджменту людських ресурсів – прийняття на роботу компетентних і зацікавлених співробітників, уміння їх утримати, вдосконалення їх професійної підготовки.

Відмінність підходу «людські ресурси» від підходу «людські відносини» полягає в положенні про економічну доцільність капіталовкладень в людину. У концепції «людські відносини» наголос робиться на створення оптимальних умов праці працівника і максимальне задоволення його індивідуальних потреб.

Управління людськими ресурсами – ширше поняття, що включає:

1. Підхід до людини як до головного чинника реалізації цілей організації.
2. Підхід до людини як до джерела доходів і статті інвестицій.
3. Аналіз потреб організації в людських ресурсах.
4. Аналіз ситуацій з людськими ресурсами в зовнішньому середовищі організації.
5. Формування людських ресурсів організації.
6. Створення системи взаємодії працівників, їх взаємини.

Управління людськими ресурсами складається з ряду взаємозв'язаних елементів, які в сукупності утворюють цикл менеджменту людських ресурсів.

Це:

1. Відбір.
2. Оцінка професійних якостей.
3. Винагорода.
4. Підвищення кваліфікації.

Завдання і методи оцінки ділових і особистих якостей працівників.

Оцінка професійної діяльності працівників надається у процесі, при якому менеджери організації проводять регулярні співбесіди із співробітниками, обговорюючи й оцінюючи їх професійну діяльність, а також їх плани й можливості в майбутньому.

У стратегічному плані завдання оцінки професійної діяльності наступні:

1. Підвищити ефективність організації за рахунок оптимального використання людських ресурсів.
2. Виявити співробітників, здатних виконувати відповідальну роботу, дати їм можливість реалізувати свій потенціал.
3. Допомогати само удосконаленню співробітників.
4. Сприяти підвищенню заробітної плати відповідно до збільшеного професійного рівня.

У тактичному плані завдання оцінки професійної діяльності такі:

- підвищити зацікавленість у праці;
- добитися кращого взаєморозуміння між начальником і підлеглим;

- підвищити задоволення від роботи;
- чітко доводити до підлеглих оцінку їх діяльності;
- ставити реалістичні й досяжні цілі на найближче майбутнє;
- розглядати всі можливі варіанти кадрових перестановок усередині організації.

Основними методами оцінки ділових і особистих якостей працівників є опит, анкетування, тестування і усна співбесіда.

**Оцінювання виконання: показники, критерії. Об'єктивність оцінювання.** Удосконалення практики підбору і розставлення кадрів, стимулювання їхньої праці, просування працівників, підвищення їх кваліфікації пов'язано з об'єктивним, побудованим на науковій основі діловим оцінюванням персоналу підприємства.

Ділове оцінювання персоналу – це цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, мотивації і властивостей) вимогам посади або робочого місця.

Оцінюванню підлягають не просто потенційні можливості працівника, його професійна компетентність, але і реалізація цих можливостей у ході виконання доручених обов'язків, відповідність процесу виконання цієї роботи певній ідеальній моделі, конкретним умовам виробництва, а результатів праці – нормативним вимогам, запланованим показникам, поставленим цілям.

Оцінювання персоналу – виражений у письмовій або усній формі процес оцінювання життєвої позиції, особистісних рис, поведінки і рівня виконання працівниками завдань, важливих для досягнення цілей організації. Із системних позицій оцінювання персоналу є цілеспрямовано підбраною й організованою сукупністю елементів й відношень між ними, спрямованою на підвищення ефективності управління персоналом.

Метою оцінювання працівників є отримання об'єктивних оцінок праці, в яких концентруються знання і досвід, ставлення до праці, внесок у кінцевий результат діяльності трудового колективу й організації загалом. Об'єктом оцінювання повинні бути не людина загалом, а тільки істотні її якості, властивості і дії з огляду на виконувану нею роботу та наслідки. Оцінювання персоналу виконує вимірювальну (ретроспективну) та розвиваючу функції.

Вимірювальна функція полягає в отриманні даних про працівника щодо рівня його попередньої і теперішньої праці, її якості, виконуваних ним обов'язків, ступеня його відповідності вимогам робочого місця. Розвиваюча функція реалізується під час аналізу його можливостей щодо розвитку інтелектуального, ділового потенціалу, умінь, підвищення рівня кваліфікації, прагнення збільшувати свій внесок у загальні здобутки організації.



## **Управління дисципліною. Статичний та динамічний аспекти.**

Система оцінки господарських кадрів включає 3 групи проблем:

- Зміст оцінки (оцінка результатів праці, самої праці і працівника);
- Методи оцінки (як виявити оцінювані ознаки і їх виміряти);
- Процедура оцінки.

Для успішного управління людськими ресурсами принципово важлива не тільки увага до всіх людських ресурсів організації і не тільки турбота про кадри управління як частини цих ресурсів, важливе значення для результатів має провідна ланка кадрів управління – керівник.

Зниження трудомісткості продукції, що випускається, на базі досягнення перспективної або проектної трудомісткості виробів, реалізується на основі прогресивних нормативів по праці і проектів раціональної організації праці шляхом складання календарних планів заміни і перегляду діючих норм, що базуються на лімітах зниження трудомісткості кожного виду виробів. Орієнтовна величина, яких устанавлюється за допомогою багатofакторних регресійних моделей кожному структурному підрозділу відділом організації праці і заробітної плати разом із планово-економічним відділом.

Зниження трудомісткості пов'язане з вивільненням працівників ручної праці, у першу чергу зайнятих на вантажно-розвантажувальних, складальних і інших монотонних і важких роботах; із впровадженням гнучких автоматизованих виробництв, автоматизованого проектування, найширшого застосування мікропроцесорів і комп'ютерів. Управління зниженням трудомісткості виробів містить у собі також систему стимулювання співробітників підприємства за досягнення проектної трудомісткості.

Управління використанням робочого часу й, що розраховує як відношення фактичного обсягу продукції (послуг) за звітний період з урахуванням норм часу на одиницю продукції (послуг) і суми явочного часу.

Управління дисципліною праці тісно пов'язане із системою роботи з формування стабільних трудових колективів, що обумовлено їхньою взаємозалежністю: чим вище рівень дисципліни, тим менше плинність і навпаки. Дисципліна являє собою відносини взаємної відповідальності працівників, засновані на свідомому і добровільному виконанні ними передбачених діючими законодавчими і нормативними актами про працю правил поведінки відповідно до їхніх трудових функцій і обов'язків.

Дисципліна також припускає справедливо застосовувану дисциплінарну відповідальність – форму впливу на її порушників шляхом накладення на них дисциплінарних стягнень (зауваження, догани, суворої догани, звільнення). Дисциплінарна відповідальність регулюється трудовим законодавством,

уставами, положеннями, правилами внутрішнього розпорядку і інших організаційно-регламентуючих документів.

Стан дисципліни залежить від багатьох факторів: організації праці і виробництва, системи матеріального і морального заохочення, ступеня механізації і автоматизації виробничих процесів, системи планування і управління, рівня виховної роботи, самосвідомості членів трудового колективу і ін.

Таким чином, управління дисципліною включає розробку і здійснення єдиного комплексу заходів технічного, економічного, соціального і виховного характеру.

**Типові порушення та їх причини. Дисциплінарний вплив.** Трудовий розпорядок визначається правилами внутрішнього трудового розпорядку, які затверджуються трудовими колективами за поданням власника і профспілкового комітету на основі типових правил. До працівників можуть застосовуватись будь-які заохочення, передбачені в затверджених трудовими колективами правилах внутрішнього трудового розпорядку.

Заохочення застосовуються власником разом або за погодженням з профспілковим комітетом підприємства. За порушення трудової дисципліни до працівника може бути застосовано тільки один із таких заходів стягнення:

- 1) догана;
- 2) звільнення.

Законодавством, статутами і положеннями про дисципліну можуть бути передбачені для окремих категорій працівників й інші дисциплінарні стягнення. Дисциплінарні стягнення застосовуються органом, якому надано право прийняття на роботу (обрання, затвердження і призначення на посаду) даного працівника. На працівників, які несуть дисциплінарну відповідальність за статутами, положеннями та іншими актами законодавства про дисципліну, дисциплінарні стягнення можуть накладатися також вищими органами.

Працівники, які займають виборні посади, можуть бути звільнені тільки за рішенням органу, який їх обрав, і лише на підставах, передбачених законодавством. Дисциплінарне стягнення застосовується власником безпосередньо за виявлене порушення, але не пізніше одного місяця з дня його виявлення, не враховуючи часу звільнення працівника від роботи у зв'язку з тимчасовою непрацездатністю або перебуванням його у відпустці.

Дисциплінарне стягнення не може бути накладене пізніше шести місяців з дня вчинення порушення. До застосування дисциплінарного стягнення власник повинен зажадати від порушника трудової дисципліни письмове пояснення.

За кожне порушення трудової дисципліни може бути застосоване лише одне дисциплінарне стягнення. При обранні виду стягнення власник повинен враховувати ступінь тяжкості вчиненого порушення і заподіяну ним шкоду, обставини, за яких його вчинено, і попередню роботу працівника.

Стягнення оголошується в наказі (розпорядженні) і повідомляється працівнику під розписку. Дисциплінарне стягнення може бути оскаржене працівником у порядку, встановленому чинним законодавством.

Якщо протягом року з дня накладення дисциплінарного стягнення працівника не буде піддано новому дисциплінарному стягненню, то він вважається таким, що не мав дисциплінарного стягнення. Якщо працівник не допустив нового порушення трудової дисципліни і до того ж проявив себе як сумлінний працівник, то стягнення може бути зняте до закінчення одного року. Протягом терміну дисциплінарного стягнення заходи заохочення до працівника не застосовуються.

## ТЕМА 1.8

### РИЗИКОЗАХИЩЕНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ

1. Сутність та особливості управлінського ризику. Зовнішні та внутрішні фактори ризику.

2. Класифікація факторів ризику за аспектами прояву: економічні, фінансові, юридичні, соціально-психологічні. Види ризику.

3. Аналіз та оцінювання ризику. Методи кількісного та якісного оцінювання ризику.

4. Специфічність вибору альтернатив управлінських рішень в умовах ризику. Концепція управління ризиком.

5. Інструментарій впливу на ризик. Модель поведінки системи управління в ситуації ризику. Критерії ризикозахищеності організації.

**Сутність та особливості управлінського ризику. Зовнішні та внутрішні фактори ризику.** Розгляд господарського суб'єкта ринку (фірми, підприємства, об'єднання, холдингу) як виробничої системи, тобто як сукупності взаємодіючих між собою, а також з довкіллям елементів змушує визнати, що його розвиток носить стохастичний характер. Тому рішення, що приймаються власником виробничої системи, завжди пов'язані з ризиком.

Що таке ризик в економіці? Перш за все, визначення ризику повинно бути таким, що відображало б стохастичний характер розвитку виробничої

системи, тобто давало можливість її імовірнісної формалізації – побудови імовірнісної моделі ризику. В основі теорії ймовірності лежить поняття випадкової події, а точніше простору елементарних випадкових подій (його позначають  $W$ ). Поняття випадкової події в теорії ймовірностей чисто абстрактне поняття – це довільна множина. Елементарна подія – це подія, з якої не слідує ніяка інша, крім самої себе. У сучасній теорії ризику розглядаються як цілком реальні події.

Серед елементарних подій в економіці виділяють важливий їх клас – наслідки. Наслідком в ризикології є: шкода, втрати, перевитрати, збитки, виграш, програш, вигода, прибуток, дохід, відхилення від цілі. Шкода, втрати, перевитрати, збитки, банкрутство, небажане відхилення від цілі складають поняття наслідків з негативним результатом, а виграш, вигода, прибуток, дохід, відхилення від цілей у позитивний бік складають поняття наслідків з позитивним результатом.

Коли випадкові події в економіці не дають наслідків, то говорять про випадкові події з нульовим результатом.

Ризик в економіці – дає можливість з невизначеним результатом випадкових подій в економічних відносинах, процесах і явищах суспільства.

Наведене визначення ризику дозволяє розглядати його як імовірнісну категорію, а події називати ризиковими.

З точки зору теорії ймовірності наслідки утворюють певну групу елементарних подій.

Перейдемо до визначення господарського ризику в економіці.

Будемо розглядати множину подій (їх називають діяльністю суб'єктів господарювання), які мають безпосереднє відношення до нього. Сукупність ризикових подій для суб'єкта господарювання назовемо його ризиковою діяльністю. Це можуть бути ризикові події, джерелом виникнення яких є сам суб'єкт господарювання, у цьому випадку говорять про ризикові події суб'єктивного характеру, так і зовнішні ризикові події відносно суб'єкта господарювання – ризикові події об'єктивного характеру.

Господарський ризик в економіці – це можливість об'єктивно – суб'єктивного характеру, з невизначеним результатом, випадкових подій в економічних відносинах, процесах і явищах суспільства.

Ризикові ситуації бувають:

1. Визначені, коли є повна інформація про фактори ризику, що створюють ризикову ситуацію.

2. Невизначені, коли така інформація відсутня повністю або частково; невизначені ситуації називають просто «невизначеність».

Серед факторів ризику важливе місце займає фактор часу. По відношенню його значення невизначені ситуації, в яких знаходиться суб'єкт господарювання називають станом невизначеності, в яких знаходиться суб'єкт господарювання. Таким чином, стан невизначеності є одномоментним зрізом ризикової ситуації.

Оскільки ризикові події можуть бути як об'єктивного характеру, так і суб'єктивного, то відповідно можна розгадати об'єктивну і суб'єктивну невизначеність.

Об'єктивна невизначеність, коли є часткова або відсутня інформація про внутрішні фактори суб'єкта господарювання, що утворюють ризикову ситуацію.

Суб'єктивна невизначеність, коли є часткова або відсутня зовсім інформація про зовнішні фактори, що утворюють ризикову ситуацію.

**Класифікація факторів ризику за аспектами прояву: економічні, фінансові, юридичні, соціально-психологічні. Види ризику.** Для розуміння класифікаційної структури ризиків потрібно Ввести ряд понять.

Предметами будемо називати множину випадкових подій, Які не сліднують ні з яких інших. Предмети, що породжують невизначеність називають джерелом ризику.

Як відомо, класифікація у загальному значенні – це система супідрядних понять у якій-небудь галузі знання, складена на основі обліку загальних ознак об'єктів і закономірностей зв'язків між ними. Класифікація дозволяє орієнтуватися в різноманітті об'єктів і є джерелом знання про них.

Визначення об'єктів класифікації ризиків можна здійснити за такою схемою:

$$C \Rightarrow A \Rightarrow B,$$

де С – причини і джерела ризикових подій;

А – ризикові події;

В – їх наслідки.

Таким чином, класифікація ризиків повинна здійснюватися за причинами, джерелами і результатами їх наслідків.

Взагалі в економіці можна виділити чотири джерела виникнення ризиків:

- господарська діяльність;
- особистість;
- політична ситуація;
- природні явища.

За масштабом джерел виникнення ризиків в економіці ризики можна розглядати на:

- а) рівні країни;
- б) рівні регіону;

- в) рівні галузі;
- г) рівні підприємства, фірми, організації.

Перших три ризики можна об'єднати одним поняттям – макроризики, останній – мікроризики. У свою чергу ризики господарської діяльності за масштабом можна поділити на господарські ризики країни, регіону, галузі, підприємства.

Якщо стати на шлях формалізації, то маючи за певною ознакою  $N$  випадкових подій, що породжують ризикові події, із них можна утворити  $2^N-1$  підмножин подій, які можуть бути джерелами ризиків. Число  $2^N-1$  може бути досить великим і це наводить на думку про неможливість створення єдиної класифікаційної схеми ризиків в економіці. Дамо орієнтовну схему класифікації ризиків в економіці на мікрорівні.

За результатами наслідків усі ризики в економіці можна поділити на виправдані і невинправдані. Винправдані ризики – це ризики з нульовим або негативним результатом, невинправдані – це ризики з негативним або позитивним результатом, а також з негативним або нульовим або позитивним результатом. В економіці винправдані ризики називають чистими (простими, статичними, об'єктивними), а невинправдані – спекулятивними (динамічними, суб'єктивними).

До чистих ризиків належать: природні, політичні, торгові. Найважливіший клас ризиків складають фінансові ризики,

пов'язані з випадковими втратами фінансових ресурсів (грошових коштів) як власних, так і позикових.

За кінцевим результатом фінансові ризики належать до спекулятивних ризиків. У свою чергу фінансові ризики розділяються на три види – комерційні ризики, пов'язані з купівельною спроможністю грошей, інвестиційні. Подальшу класифікацію кожного виду фінансових ризиків і їх характеристики можна знайти в багатьох виданнях з теорії ризику.

У процесі проведення господарсько-фінансової діяльності підприємство постійно стикається з виникненням різних ризикових подій, що обумовлює необхідність побудови класифікаційної схеми ризиків суб'єкта господарювання. В основі класифікаційної схеми ризиків покладена залежність фінансових результатів підприємства від його діяльності.

Таким чином, основою класифікацій ризиків у діяльності підприємства є наслідки ризикових подій і їх результатів. Подальша класифікація ризиків суб'єкта господарювання здійснюється за факторами, що обумовлюють суб'єктивну і об'єктивну невизначеність його економічної поведінки.

Так ризики діяльності підприємства – це множина випадкових подій з можливими наслідками для нього. Ризики діяльності підприємства поділяються

на ризики звичайної діяльності і ризики надзвичайної діяльності. Ризики надзвичайної діяльності підприємства – це ризики з нульовим або негативними результатами за такими факторами зовнішнього характеру:

1. Природно-географічні фактори.
2. Демографічні фактори.
3. Суспільно-політичні фактори.

Ризики за природно-географічними факторами називають просто природними, за демографічними факторами – демографічними, за суспільно-політичними — політичними. Стосовно суб'єкта господарської діяльності серед природних ризиків виділяють екологічні ризики, що пов'язані із забрудненням довкілля і майнові ризики – це ризики втрати майна внаслідок стихійних природних явищ (пожежі, повені, землетрусу і т.д.), як правило, з негативним фінансовим результатом – втрати майна. Майнові ризики можна класифікувати і за суспільно-політичними факторами – це ризики втрати майна в результаті кримінальних дій (крадіжки, диверсії, рекету), відчуження майна в силу дій місцевих органів влади або інших власників.

Серед політичних ризиків слід виділити податкові ризики, що виникають для суб'єкта господарювання в результаті зміни податкового законодавства.

Інші ризики – це ризики звичайної діяльності (див. рис. 2) поділяються на ризики фінансової діяльності, інвестиційної діяльності, іншої операційної діяльності. Останні діляться на ризики основної діяльності, збутової діяльності і ризики управління.

Ризики фінансової діяльності – це множина випадкових подій, які приводять до змін розміру, складу власного і позикового капіталу підприємства і їх співвідношення. Класифікація ризиків фінансової діяльності здійснюється за факторами як зовнішнього характеру, так і внутрішнього і за результатами їх наслідків. Так, за фактором зовнішнього характеру купівельної спроможності грошей, фінансові ризики поділяються на інфляційні і дефляційні, валютні. У свою чергу валютні ризики підлягають подальшій класифікації. Що стосується ризикових подій, пов'язаних із зміною співвідношення між власним і позиковим капіталом, то вони складають поняття ризику фінансової стійкості підприємства. Ризикові події, що відносяться до ліквідності оборотних активів підприємства, породжують ризик неплатоспроможності підприємства.

Ризик інвестиційної діяльності характеризується такою ризиковою подією як інвестування коштів з такими наслідками: повна або часткова втрата вкладених коштів, недоотримання очікуваних доходів або отримання понад запланованих доходів. За результатами інвестиційний ризик належить до спекулятивних. За факторами зовнішнього характеру (по відношенню ринкового середовища) інвестиційний ризик класифікується: процентний ризик

і кредитний ризик. У свою чергу процентний і кредитний ризики підлягають подальшій класифікації. За факторами внутрішнього характеру (філософія підприємства і принципи його діяльності) інвестиційні ризики класифікуються за видом інвестицій: 1) ризики капітальних інвестицій; 2) ризик фінансових інвестицій; 3) ризики реінвестиції.

Під ризиком фінансового інвестування результатів ризикові події, що виникають у результаті проведення таких господарських операцій: придбання корпоративних прав, цінних паперів, деривативів та інших фінансових інструментів. Як відомо, фінансові інвестиції поділяються за способом вкладення в залежності від участі чи неучасті в управлінні підприємством. Тому ризики фінансового інвестування можна поділити на ризики: 1) прямого інвестування, 2) портфельного інвестування. Ризики прямого інвестування – це ризики господарських операцій, які передбачають внесок коштів або майна в статутний капітал юридичної особи в обмін на корпоративні права або безпосереднє внесення будь-яких цінностей на основі договору інвестицій. Ризик портфельних інвестицій виникає в результаті ризикових подій, що пов'язані з придбанням цінних паперів і інших фінансових інструментів за грошові кошти на біржовому ринку.

Ризики капітальних (реальних) інвестицій це ризики пов'язані із вкладенням коштів у створення, реконструкцію і технічне переоснащення підприємств, інших об'єктів нерухомості і нематеріальних активів, що підлягають амортизації.

Усі види інвестиційних ризиків капітального інвестування, прямого інвестування і портфельного інвестування підлягають подальшій класифікації.

До ризиків основної діяльності відносять ризикові події, пов'язані з виробництвом або реалізацією продукції (товарів, послуг).

Ризик виробничої діяльності характеризується ризиковими подіями при здійсненні будь-яких видів виробничої діяльності. Це ризикові події: неадекватного використання сировини, росту собівартості, втрат робочого часу, використання нових методів виробництва, зниження цін на продукцію підприємства, ріст фонду заробітної плати, зниження запланованих об'ємів виробництва і реалізації продукції, низька дисципліна постачання, фізичний і моральний знос обладнання.

У свою чергу виробничі ризики можна поділити на чисті і спекулятивні. Серед виробничих ризиків можна виділити один із найбільш небезпечних видів ризиків – ціновий ризик. Він проявляється в непередбаченому підвищенні або падінні рівня цін на ресурси і вироблену продукцію.

Ризик збутової діяльності – це ризики, що виникають у процесі реалізації товарів і послуг, вироблених або куплених підприємством. За кінцевим



результатом їх можна поділити на чисті і спекулятивні. Серед чистих збутових ризиків виділяють транспортні ризики.

Спекулятивні збутові ризики – це комерційні ризики.

Назвемо декілька причин комерційних ризиків:

- зниження об'ємів реалізації внаслідок падіння попиту на товар, витискання його з ринку конкуруючим товаром;
- підвищення закупівельної ціни товару;
- підвищення витрат обігу в порівнянні з плановим.

Ризики в управлінні – це ризики в прийнятті управлінських рішень, що здійснюються в умовах невизначеності, тому ризик в управлінні може розглядатися як характеристика ризикових подій, що виникають у результаті цілеспрямованої діяльності суб'єкта управління в умовах невизначеності.

Слід розуміти прийняття управлінських рішень у ризиковій ситуації і ризик у прийнятті управлінських рішень. Перше поняття відноситься до ідентифікації (класифікації) тих ризиків, в умовах яких приймаються управлінські рішення. Вірніше, управлінські рішення приймаються, коли ідентифікація ризиків уже відбулася. Що стосується другого поняття, то після прийняття управлінського рішення уникнути ризику, можливо, і не вдасться, і більше того можливе його посилення. Збільшення ризику (збільшення імовірності ризикової події) в кількісному вимірі і складає поняття ризику в прийнятті управлінських рішень. Наступний приклад говорить сам за себе. Якщо підприємець знає, що в результаті конкурентної боротьби (ризикової події) він втрачає близько 10% запланованого прибутку і в результаті прийняття управлінського рішення на зменшення втрат прибутку він втрачає 15% запланованого прибутку, то  $5\% = 15 - 10$  втрат прибутку складають величину ризику від прийнятого рішення. Таким чином, на ризик звичайної діяльності прямо впливають управлінські ризики.

Ризик у прийнятті управлінського рішення, виходячи із самого його визначення, – це ризик у виборі альтернатив. Він існує як на стадії мотивації прийняття рішень, у цьому випадку експериментально розрізняють мотивований ризик – розрахований на ситуаційні переваги в діяльності і немотивований ризик (коли ні на що не розраховують), так і на стадії вибору оптимальних рішень (плану дій), у цьому випадку ризик може розглядатися як ризикова ситуація вибору між двома варіантами дій – може бути більш привабливим, але менш надійним і навпаки на стадії реалізації рішень ризик розглядають по відношенню очікуваних результатів як виправданий і невиправданий. Коли ризик дає позитивний результат, то він виправданий, коли негативний або нульовий результат – то невиправданий.

Такий підхід до ризику управлінських рішень дозволяє в рамках концепції мотивації пояснювати прояв в особистості тенденцій до ризику, схильність до ризику, тобто в умовах вибору завдань різної складності виявити зв'язки між рисами характеру особистості і її схильності до ризику. Таким чином, це дозволяє підійти до поняття ризику в психології. У психології ризик означає звернення до діяльності при відсутності впевненості в досягненні цілі (мети).

Що нового вносять у загальну класифікацію управлінські ризики? їх безпосередній вплив на ризики звичайної діяльності є доповненням до характеристики вже існуючих ризиків. Як приклад можна розглянути більш широкий клас ризиків, ніж збутові ризики – це маркетингові ризики. Маркетингові ризики – це такий вид ризиків, який виникає під час збуту продукції (послуг), а також у процесі взаємодії з контрагентами і партнерами з метою організації продаж. Маркетингові ризики поділяються на:

- безпосередньо збутові ризики;
- ризики взаємодії з контрагентами і партнерами в процесі організації продажу продукції;
- ризики непередбачуваної конкуренції.

У свою чергу, безпосередньо збутові ризики поділяються на:

- ризик помилкового вибору цільового сегменту ринку;
- ризик недостатнього менеджменту (вибору стратегії) продажу продукції;
- ризик неправильної організації маркетингових досліджень;
- ризик помилкового ціноутворення;
- ризик невдалої організації мережі збуту і просування товару.

Всі ці ризики належать до ризиків прийняття управлінських рішень.

До ризиків непередбачуваної конкуренції належать:

- а) ризик входу на продуктовий ринок (управлінський);
- б) ризик зародження нових фірм;
- в) ризик експансії на місцевий ринок з боку зарубіжних експортерів.

На основі приведеної класифікації ризиків можна робити подальшу їх структурування. Серед ризиків прийняття управлінських рішень важливе місце займають ділові ризики — як категорія, що визначає здійснення діяльності в умовах невизначеності, при яких існує ймовірність відхилення від досягнення поставленої цілі. Якщо такою метою є прибуток, то такий діловий ризик назовемо підприємницьким. Джерелом виникнення підприємницьких ризиків є підприємницька діяльність. Класифікація цих ризиків здійснюється за видами підприємницької діяльності – виробничої, комерційної, фінансової, страхової.

По відношенню суб'єкта господарської діяльності ризики можна поділити на зовнішні та внутрішні. Джерелом зовнішніх ризиків є зовнішнє довкілля по відношенню суб'єкта господарювання. Джерелом внутрішніх ризиків є саме підприємство. Підприємницькі ризики, що входять до внутрішніх ризиків, складають групу так званих систематичних ризиків. Це ризики неефективного менеджменту, помилкової маркетингової політики.

Серед зовнішніх ризиків важливе місце посідає група несистематичних ризиків, їх ще називають ринковими або бета ризиками — це валютні, процентні та кредитні ризики разом узяті.

Несистематичні ризики виникають у випадку будь-якого виду підприємницької діяльності. Дана група ризиків є тим максимальним набором ризиків, перевищення яких означає зниження ефективності суб'єкта господарської діяльності.

**Аналіз та оцінювання ризику. Методи кількісного та якісного оцінювання ризику.** Призначення аналізу ризику – одержання необхідних даних для прийняття управлінських рішень стосовно участі в певній економічній діяльності (проекті) з метою передбачити способи захисту від можливих негативних наслідків ризикових подій.

Існуючі методи аналізу ризику традиційно поділяються на якісні та кількісні. Необхідність якісного аналізу закладена в наявності суб'єктивних складових ризику і, як наслідок, неможливістю достовірного одержання однозначних чисельних оцінок. Кількісні методи, навпаки, базуються на цілком конкретних із заздалегідь відомих первинних розподілів величин невизначеностей.

Найпростіша схема якісного аналізу ризику передбачає ідентифікацію окремих видів ризику, виявлення і аналіз факторів, що змінюють конкретний вид ризику. Ідентифікація вважає встановлення класифікації господарських ризиків, притаманних діяльності підприємства, завершення формування загального портфеля господарських ризиків.

Існує безліч методів переходу від якісного аналізу до кількісного, які складають поняття кількісної моделі ризику.

Схема кількісного аналізу ризику полягає в оцінці ступеня імовірності окремого виду господарського ризику, визначення можливих фінансових утрат. При кількісному аналізі ризику використовуються такі методи:

- імовірісно-статистичний;
- метод зон ризику;
- метод експертних оцінок;
- аналітичний.

Зупинимось на короткій характеристиці цих методів.

Імовірно-статистичний метод застосовується в тих випадках, коли підприємство має значний об'єм аналітико-статистичної інформації. Під час даного методу використовуються дані, що стосуються результативності розглядуваних дій підприємством. Цей метод використовує такі статистичні інструменти, як: середні величини, дисперсію, середнє квадратичне відхилення, коефіцієнт варіації, теорія ймовірностей випадкових величин.

Метод зон ризику створений на основі імовірно-статистичного методу. Зоною ризику називають діапазон утрат (доходу, прибутку, їх імовірності), у границях якого втрати (доход, прибуток їх імовірність) не перевищують допустимого значення встановленого рівня. Щодо певного виду підприємницької діяльності, то під зоною ризику розуміють діапазон утрат (доходу, прибутку їх імовірності), у межах якого даний вид підприємницької діяльності ще можливий. Метод зон ризику поділяється на три види:

- метод доцільності затрат;
- метод утрат прибутку;
- метод розподілу ймовірностей.

Метод експертних оцінок відрізняється від статистичного лише методом збору інформації. За цим методом збір і вивчення статистичних даних здійснюється різними спеціалістами (даного підприємства або зовнішніми експертами). У найбільш загальному вигляді суть даного методу полягає в тому, що підприємство виділяє певну групу ризиків і розглядає, яким чином вони можуть впливати на його діяльність. Цей розгляд зводиться до подання бальних оцінок за ймовірністю виникнення того або іншого виду ризику. Є різні методи експертних оцінок ризику.

Аналітичний метод побудови моделі ризику найбільш складний, оскільки теорія ігор, що лежить в його основі, доступна лише вузькому колу спеціалістів. Частіше використовується підвид аналітичного методу – аналіз чуттєвості моделі. Він складається із таких кроків: вибір ключового показника, відносно якого і відбувається оцінка чуттєвості (внутрішня норма доходності, чистий приведений доход, рівень рентабельності, об'єм продажу тощо); вибір факторів (рівень інфляції, стан економіки та інші); розрахунок значень ключового показника на різних етапах (закупівля сировини, виробництво, реалізація, транспортування). Сформовані таким чином послідовності затрат і надходжень фінансових ресурсів дають можливість визначити потоки фондів грошових Коштів для кожного моменту часу (відрізка часу), тобто визначення ефективності.

Цілеспрямовані дії по обмеженню ризику носять назву управлінських ризиків. Під обмеженням ризику розуміють Подолання інформаційної невизначеності як суб'єктивного так і об'єктивного характеру.

Стратегію і тактику в управлінні ризиком називають ризик менеджментом. Практика менеджменту виробила такі методи управління ризиком

1. Уникнення ризику означає просто ухил від заходів, пов'язаних з ризиком.

2. Утримання ризику означає, що ризик лишається за суб'єктом ризику.

3. Передача ризику означає, що суб'єкт ризику (наприклад, інвестор) передає відповідальність за ризик кому-небудь іншому (наприклад, страховій компанії).

4. Зниження ризику – це зниження ступеня ризику, тобто зменшення ймовірності ризику і об'єкту втрат.

Стан підприємства – це одномоментний зріз його діяльності (або діяльність, віднесена до певного періоду часу). Коли говорять про ризиковий стан підприємства, то мають на увазі ризикову його діяльність. Коли говорять про ризикозахищеність підприємства, то мають на увазі ефективність управління ризиком діяльності підприємства. Управління ризиками забезпечить стійкість підприємства, його здатність протистояти несприятливим ситуаціям. Управління ризиком - багатоступеневий процес, який має за мету зменшити або компенсувати втрати, шкоду на підприємствах у ризикових ситуаціях. Процес управління ризиком складається з таких етапів:

- аналізу ризику;
- вибору методів впливу на ризик;
- прийняття рішень.

Виходячи із класифікаційної схеми 2 (класифікації як складової аналізу ризику) можна визначити процес управління ризиком.

1. Ризикозахищеність у надзвичайній діяльності підприємства. Ризикозахищеність у надзвичайній діяльності підприємства може бути досягнута, використовуючи такий метод управління ризиком, як передачу ризику, наприклад, страховій компанії з виплатою страхових внесків або передачі частини ризику партнером по проекту з передачею при цьому долі прибутку від реалізації проекту. Навіть у випадку певного страхування ризику підприємство може бути обтяжене ризиком, а саме – управлінським ризиком (ризиком прийняття управлінських рішень), що має прояв у вигляді ризику втраченої вигоди – невдалого проведення процесу страхування, що в кінцевому результаті може привести до перевитрати коштів.

Не часті і катастрофічні ризикові події, як правило, загрожують самому підприємству. При цьому середні характеристики втрат, шкоди в даному випадку грають невелику роль. У прийнятті управлінських рішень відносно таких ризиків слід керуватися характерними для них максимально прийнятими розмірами втрат, шкоди.

Покриття таких ризиків, як правило, здійснюється через страхові фонди, із яких може бути отримано відшкодування збитків.

2. Ризикозахищеність фінансової діяльності підприємства. Коли мова йде про ризикозахищеність фінансової діяльності підприємства, то в першу чергу мають на увазі управління ризиком його фінансової стійкості. Фінансова стійкість підприємства передбачає, що ресурси, вкладені у підприємницьку діяльність, повинні окупитися за рахунок діяльності, а одержаний прибуток повинен забезпечити самофінансування і незалежність підприємства від зовнішніх запозичень. Фінансова стійкість – це стан активів підприємства, що гарантує йому постійну платоспроможність.

Кількісний аналіз ризику втрати фінансової стійкості підприємства доцільно проводити, використовуючи метод зон, а саме – доцільності затрат. За цим методом загальний фінансовий стан підприємства поділяють на п'ять фінансових зон, розташованих за ступенем стійкості фінансового стану підприємства.

1. Зона абсолютної стійкості, тобто безризикова зона.

2. Зона нормальної стійкості. Ця зона відповідає області мінімального ризику, коли є мінімальна величина запасів і затрат. Ця зона гарантує платоспроможність підприємства.

3. Зона нестійкого стану. Вона відповідає області підвищеного ризику, коли є надлишок величини запасів і затрат.

4. Зона критичного стану. Ця зона відповідає області критичного ризику, коли в наявності затоварення продукцією.

5. Зона кризового стану. Вона характеризується перевищенням запасів і затовареністю готової продукції, тобто підприємство перебуває на межі банкрутства.

Одним із заходів фінансової ризикозахищеності підприємства є фінансове покриття ризиків, що являє собою мобілізацію грошових ресурсів для здійснення упередження збитків при настанні ризикових подій. Фінансування ризиків може здійснюватися через поточний бюджет підприємства, резервні фонди самострахування, які формуються із власних коштів підприємства, а також страхування ризиків підприємства через страхові фонди, із яких можуть бути одержані відповідні відшкодування збитків. Можуть бути залучені кредитні і інвестиційні ресурси банків та інших фінансових інститутів. Можлива також державна підтримка із спеціальних бюджетних і позабюджетних фондів.

Фінансуються заходи з управління ризиком з таких джерел:

– власні кошти підприємств, у тому числі статутний фонд і резерви, що формуються із прибутку;

- зовнішні джерела – кредити, дотації і позики;
- страхові фонди;
- фонди самострахування.

У залежності від конкретної ситуації існують різні варіанти залучення тих або інших фондів для фінансування ризиків.

**Інструментарій впливу на ризик. Модель поведінки системи управління в ситуації ризику. Критерії ризикозахищеності організації.** Інвестиційна діяльність супроводжується особливими ризиками, ризик-менеджмент яких підвищує привабливість інвестицій. Тому методи оцінки і управління інвестиційними ризиками має ряд особливостей.

Суть інвестування полягає у вкладенні власного і позикового капіталу у певні види активів, які повинні забезпечити в майбутньому прибуток. Для прийняття рішень про вкладення капіталу необхідно мати інформацію, яка в тій чи іншій мірі підтверджує такі умови:

- забезпечення повного повернення вкладених коштів;
- прибуток повинен бути досить великим, щоб забезпечити привабливість вибраного виду інвестування в порівнянні з іншими можливостями;
- прибуток повинен компенсувати ризик, що виникає в силу невизначеності кінцевого результату. Як правило, критерієм ефективності інвестиційного проекту є найбільш сприятливе співвідношення між прибутковістю і його ризиковістю. При цьому можна виділити такі критерії оцінки як комерційна самостійність і ефективність інвестиційного проекту — фінансові та економічні, де, в першу чергу, аналізується ліквідність проекту в процесі реалізації, у другому випадку здійснюється оцінка доходності, терміну окупності та норми прибутку.

Розв'язок проблеми кількісної оцінки ефективності інвестиційного проекту ґрунтується на використанні простих статистичних методів оцінки, методах дисконтування для врахування майбутніх платежів і їх внесок у майбутній прибуток. При цьому метод дисконтування найбільш прийнятний для врахування різних ризиків, що виникають у ході реалізації проекту.

Основним параметром даного методу є величина дисконту, яка визначається різними способами. При цьому фактори, що визначають величину ставки дисконту є: безризикова ставка і надбавка за інвестиційний ризик.

Оцінка інвестиційних ризиків має істотне значення для прийняття рішень про участь у проекті. Відомо, що високий ризик знижує комерційну привабливість проекту. При цьому збільшення повинно бути компенсовано наявністю додаткових засобів, що враховуються в складі ставки дисконту. Таким чином, ставка дисконту може слугувати узагальненим показником для

врахування впливу різноманітних факторів ризику на привабливість інвестиційного проекту.

Що стосується ризикозахищеності збутової діяльності підприємства, то вона цілком залежить від вибору і проведення маркетингової стратегії підприємства, це – вибір цільового сегменту ринку, організація маркетингових досліджень, ціноутворення організація мережі збуту і просування товару.

Дослідження проблем в управлінні підприємством буде неповним без проведення комплексного аналізу ризикозахищеності підприємства. Метод, який є найбільш повною процедурою виявлення ризикозахищеності підприємства, – це метод аналізу і ієрархій. Доцільність застосування цього методу визначається тим, що враховує роль людини в складних організаційних системах і відповідає ідеям так званої системи філософії в управлінні.

Сутність методу аналізу ієрархій полягає в декомпозиції проблеми на більш прості складові частини і подальшою обробкою послідовності міркувань керівників (метод менеджерів) за парними порівняннями.

На першому етапі цього методу виявляються найбільш важливі елементи проблеми; на другому – найкращий спосіб перевірки спостережень, випробування та оцінки елементів. Наступним етапом може бути напрацювання способів застосування рішень.

Детально метод аналізу ієрархій описується такими принципами:

1. Структурування проблем у вигляді ієрархій (декомпозицій).
2. Дискримінація і порівняльні міркування.
3. Встановлення пріоритетних критеріїв і оцінки альтернативи за критеріями.
4. Синтезування – поєднання ієрархічних декомпозицій і шкали відносної важливості.

### **Модель поведінки системи управління в ситуації ризику.**

Узагальнюючи підходи до вирішення проблеми ризик – прибуток, можна виділити дві основні моделі управління, які формалізують обрану стратегію поведінки на ринку

Перша модель управління максимізує прибуток  $P$  при обмеженні рівня ризику  $R$  шляхом встановлення максимально допустимого його значення  $R$ . Означений підхід до управління називають стратегією нехеджування ризиків, що реалізується через застосування незбалансованих прийомів управління активами і зобов'язаннями, до яких належать такі: утримання відкритої валютної позиції; незбалансованість активів і зобов'язань, чутливих до змін ринкової відсоткової ставки, за строками та сумами геп-менеджмент; формування високо



ризикового портфеля цінних паперів, проведення спекулятивних операцій з фінансовими деривативами.

Така позиція учасника ринку означає свідоме прийняття певного ризику з метою отримання підвищеного прибутку за рахунок сприятливої ринкової кон'юнктури і характеризується спекулятивними тенденціями. Основне завдання процесу управління за такого підходу – недопущення ситуації переростання допустимого ризику в катастрофічний, який загрожує самому існуванню суб'єкта господарювання і призводить до банкрутства.

У другій моделі управління цільовою функцією є мінімізація ризику, а обмеженням – вимога утримання показників прибутковості на певному рівні, не нижчому за заданий Я. Така модель використовується, якщо розмір чистого прибутку, який отримує підприємство чи банк, влаштовує керівництво, й основною метою є стабілізація результатів. Результат досягається за допомогою збалансованих прийомів управління активами і зобов'язаннями, до яких належать утримання закритої валютної позиції, формування збалансованого портфеля цінних паперів наприклад, індексного портфеля, узгодження термінів та розміру активів і зобов'язань, чутливих до змін відсоткової ставки, проведення операцій страхування ризиків. Цей підхід прийнято називати стратегією хеджування ризиків.

В абсолютизованому вигляді перша модель управління може бути проілюстрована діяльністю фондів з інвестування ризикових операцій на біржах і товарних ринках світу, які мають на меті одержання гіперприбутків, свідомо приймаючи на себе мегаризик.

Згідно з класичною теорією управління, прибуток підприємств має формуватися за рахунок виробництва продукції або надання послуг, а менеджмент повинен намагатися уникнути ризиків, не пов'язаних з основною діяльністю. Таким чином, управління має здійснюватися за другою моделлю, адже стратегія хеджування дозволяє суттєво зменшити або повністю ліквідувати цінові ризики й отримати стабільні результати незалежно від мінливості фінансових ринків. Але проведення операцій хеджування вимагає деяких а іноді й значних витрат, високої кваліфікації фахівців, і в той же час унеможливорює отримання переваг від сприятливої кон'юнктури ринку.

Тому в практичній діяльності використовуються гнучкіші підходи до управління, що поєднують елементи обох стратегій і полягають у хеджуванні окремих активних, пасивних чи позабалансових позицій – мікро хеджуванні, на відміну від макрохеджування, яке створює імунітет для всього балансу. Згідно з останніми дослідженнями Комісії з торгівлі товарними ф'ючерсами, переважна більшість дилерів, які працюють на строкових ринках,

використовують їх як для спекулятивних цілей, так і для хеджування. При такому компромісному підході до управління ціновими ризиками проблема вибору оптимальної стратегії поведінки на ринку значно загострюється, оскільки діапазон коливань величини ризику досить широкий – від майже нульового до катастрофічного. Вибір стратегії управління залежить від багатьох чинників, насамперед, від схильності до ризику, а успіх – від уміння передбачати майбутні зміни на ринку. За умов некерованої економічної та політичної ситуації, коли прогнозування стає неможливим по суті, краще по можливості уникати ризиків.

Отже, учасники ринку самі мають визначити той рівень ризику, на який вони згодні піти з метою отримання прибутків, враховуючи, що успіх у досягненні поставленої мети значною мірою залежить від застосовуваних методів управління.

Для вітчизняних підприємців проблема створення ефективних систем управління ризиками ще потребує вирішення. При цьому важливо враховувати міжнародний досвід та пам'ятати, що процес становлення практики управління ризиками ще не завершений, а завдання створення універсальної методики не може бути вирішене в принципі, оскільки кожна компанія чи банк по-своєму унікальні, орієнтовані на власну ринкову нішу, можливості своїх співробітників, усталені зв'язки.

Механічне копіювання вдалої моделі управління ризиком, створеної конкретним учасником ринку, скоріше призведе до негативних наслідків. Життєздатність кожного суб'єкта господарської діяльності значною мірою визначається досконалістю систем управління ризиками.

## **ТЕМА 1.9**

### **УПРАВЛІННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ**

1. Управління результативністю: основні підходи. Класифікація інструментів інтенсифікації розвитку підприємства, таксономія методів.
2. Цільові програми управління ефективністю та розвитком організації. Якість менеджменту організації.
3. Діагностування якості менеджменту організації.
4. Система показників оцінювання результативності і якості менеджменту організації.

## **Управління результативністю: основні підходи. Класифікація інструментів інтенсифікації розвитку підприємства, таксономія методів.**

Одним із завдань управління змінами на підприємствах є перетворення окремих процесів розвитку у стійкий напрям з розробленим механізмом активного розвитку (як системи внутрішньо-організаційної дії, який базується на внутрішньому потенціалі організації з опорою на активізацію людського чинника. Спрямованість на досягнення результатів є загальним фактором усіх об'єктів розвитку. Саме поняття «результат» стосовно процесу організаційних змін є дуже широким і багатостороннім. А вибір критеріїв оцінки результатів і створення самої системи управління результативністю організації за умов проведення комплексу організаційних та економічних змін залишається проблемою як у сучасній науковій літературі, так і на практиці. У зв'язку з тим, що серед цілей структурної перебудови як на макрорівні, так і на мікрорівні є цілі загальносистемного характеру (ті, що спрямовані на задоволення потреб та інтересів споживачів), виникає потреба формування критеріїв оцінки результативності й механізмів їх забезпечення. Для цього не завжди підходять показники економічної ефективності господарської діяльності.

Ще у 80-х роках ХХ століття теоретики і практики Японії дійшли висновку, що прибуток, незважаючи на його значущість, не може бути головним критерієм оцінки результативності. Кожна компанія, незалежно від її розмірів, повинна мати певну мету (не пов'язану з одержанням прибутку), яка виправдовує її існування, тобто вона повинна мати власне призначення у світі.

Бажання досягти успіху характерне для багатьох компаній. А щоб вирішити, чи досягнуто успіху або що необхідно, щоб досягти успіху, спочатку слід визначити, що ж таке успіх. Організація існує для досягнення певних цілей. Можна вважати, що вона досягла успіху, якщо вона втілила в життя свою мету. Для того, щоб бути успішною протягом тривалого часу, щоб вижити й досягти своїх цілей, організація має бути як ефективною, так і результативною. За словами класика сучасного менеджменту П. Друкера, результативність є наслідком того, що «робляться потрібні, правильні речі». А ефективність є наслідком того, що «правильно створюються саме ці речі».

Результативність – це міра точності управління, яка характеризується досягненням очікуваного стану об'єкта управління, мети управління або рівнем наближення до неї. Вона пов'язана з виробничими, технологічними та управлінськими процесами, конкретними проблемами і способами їх розв'язання. Рівні фазового стану організації різні. Вони можуть характеризуватися як високими, так і низькими коефіцієнтами. Залежно від їх величини в реальній практиці можуть формуватися й різні стани організації як системи: стабілізації, динамічної рівноваги елементів системи, втрати

динамічної рівноваги складових організацій. Це потребує прийняття різних управлінських рішень і критеріїв їх оцінки, що, своєю чергою, визначає специфіку формування системи результативності.

Результативність, з одного боку, залежить від створення умов і результатів праці на конкретному об'єкті, а з іншого — від зовнішнього середовища та ситуацій, які визначають кон'юнктуру ринку та від величини акціонерного капіталу й величини ситуаційного доходу від реалізованого товару.

Фактори, що впливають на результативність організацій:

- потенціал системи організації;
- збалансованість складових організацій;
- процеси на всіх стадіях кругообігу фондів;
- рівень розвитку всіх підсистем;
- раціональність співвідношення між результативністю господарської та результативністю фінансової діяльності;
- оптимальна залежність між активною і пасивною адаптивними реакціями системи;
- потенціал конкурентного статусу організаційних формувань тощо.

Правильний вибір критеріїв у розв'язанні проблеми стратегічного, тактичного та оперативного характеру дає змогу обґрунтувати управлінські рішення, забезпечити ефективність їх реалізації. Це потребує формування ефективної системи управління за результатами. Необхідність цього зумовлена такими чинниками:

- наявністю як основної, так і розмаїття інших цілей, які вимагають вирішення певної неоднозначної системи критеріїв оцінки;
- складнощі в часі та в ситуаційному просторі з урахуванням визначення пріоритетних критеріїв оцінки результативності;
- коефіцієнтами ризику факторів зовнішнього середовища внаслідок високого рівня ймовірності їхнього прояву;
- незбалансованістю складових виробничих підприємств;
- адаптивністю зовнішнього і внутрішнього середовища тощо.

За умов ринкової економіки «процес» слід розглядати на стадії «виробник – споживач», що дає можливість оптимізувати рішення щодо умов створення і просування товару до споживачів. Результативність не завжди мають характеризувати лише кількісні показники. За умов забезпечення конкурентних позицій система менеджменту організацій може знизити рівень якісних параметрів свого функціонування з урахуванням цілей майбутньої поведінки. Визначення результативності організації системи можна зобразити схемою (рис. 3).

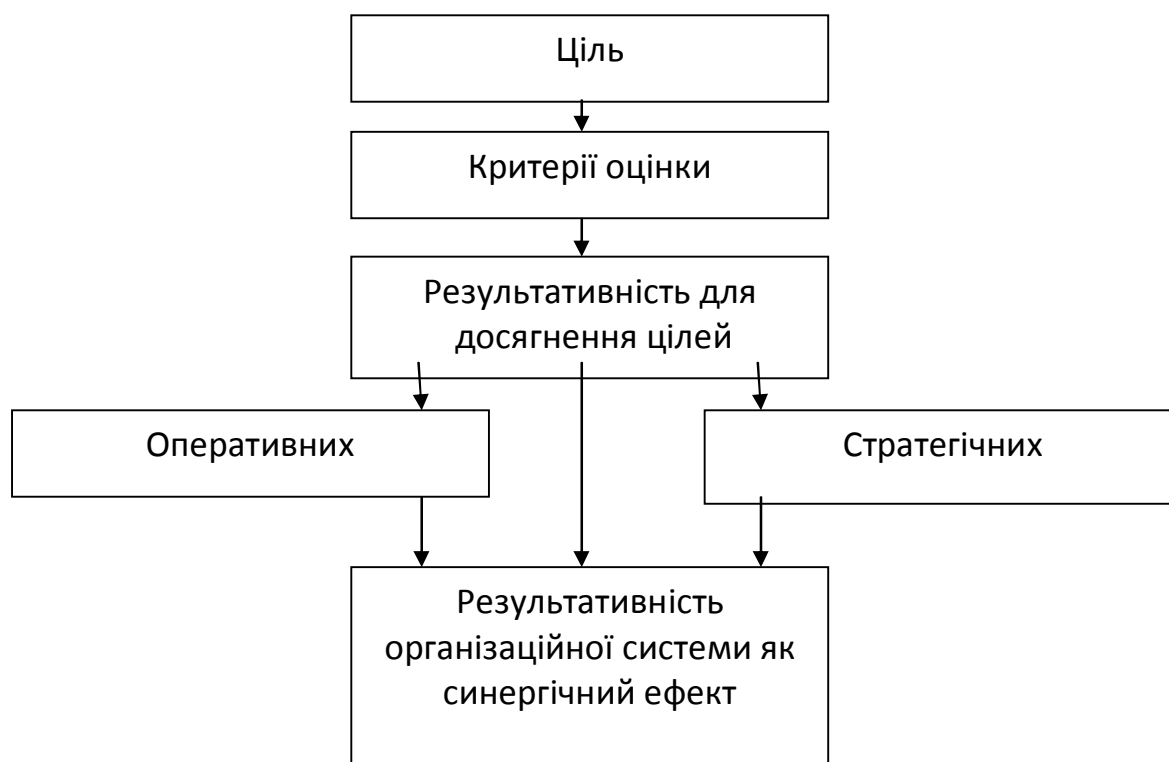


Рисунок 3 – Схема управління результативністю організаційної системи

**Цільові програми управління ефективністю та розвитком організації. Якість менеджменту організації.** Концепція управління за результатами розроблена фінськими вченими й базується на теоретичних і практичних дослідженнях, вона є результатом узагальнення фінського досвіду управління, накопиченого за останні десятиріччя. Ця концепція є своєрідною школою управління, яка спирається на власні засади, потреби, ситуації та оточення. Автори концепції запозичили багато позитивного з зарубіжних досліджень, узагальнивши національні й міжнародні знання в галузі управління.

Сутність управління за результатами є наслідком природного й безперервного процесу розвитку систем управління. За своїми результатами створена на фінській основі система управління викликала міжнародний інтерес. Протягом багатьох років у всьому світі була популярною концепція управління за цілями, але вона погано впроваджувалась. Почалися пошуки нових підходів, у результаті яких з'явилася концепція управління за результатами. Якщо цільове управління робить основний наголос на плануванні, то управління за результатами більше уваги акцентує на реальному процесі управління, на мотивації і кваліфікації керівників. Це є практична філософія управління, яка об'єднує багато сучасних напрямів – стратегічне

управління, ситуаційне управління, інтегрований розвиток керівників і організацій тощо.

Відомо, що сутність трудової діяльності завжди передбачає результативність спільної праці. Для досягнення конкретних результатів необхідно виконати багато різноманітної роботи. Так, на промисловому підприємстві, наприклад, хтось повинен піклуватися про безперебійне надходження сировини, на кожній ділянці слід мати необхідне обладнання й достатню кількість робітників. Кожний член трудового колективу вносить у виробничий процес свою лепту, що формує кінцевий результат. Трудовий внесок кожного робітника, якщо його праця правильно спланована, є складовою частиною загального успіху. Чим меншим є трудовий колектив, тим простіше згуртувати його в одне ціле, що добре взаємодіє. Тут нема необхідності в якомусь особливому управлінні, тому що кожний по-своєму керує власною роботою, додаючи її до цілого. У малій організації зазвичай нема нікого, хто виконував би тільки функції керівника; в ній усі беруть участь у конкретному трудовому процесі. Однак зі зростанням самої організації з'являються люди, для яких функція управління стає основною. Йдеться про керівників. Проте кожний працівник також керує собою і своєю роботою, як частиною цілого. Чим краще це йому вдається, тим меншою є потреба в спеціальному управлінні. Рис. ілюструє зміст управління як роботу з управління і як роботу керівника.

У кожній організації є свої цілі. Чим краще вони відомі й зрозумілі працівникам, тим більшою є вірогідність того, що вони будуть здійснені. Відповідно до схеми, управління поділяється на дві частини (умовно, оскільки на практиці вони взаємопов'язані): управління діяльністю організації й управління людьми.

Управління організацією спрямоване на досягнення потрібних результатів у даному конкретному оточенні. За допомогою системи управління керівники прагнуть впливати на процес здійснення поставленої мети на всіх етапах — на стадії планування, виконання й контролю за виконанням. На практиці це є робота з управління діяльністю. Якщо ми чітко керуємо своєю діяльністю, то менше підстав втручатися в неї іншим. Це за умови, коли ми добре знаємо цілі, які поставлені перед нами. На практиці для виконання своєї роботи нам час від часу необхідна підтримка колег і керівника. Чим більше людей працює в колективі, тим важливіше, щоб хтось керував ними — як групами, так і окремими співробітниками. Тобто для ефективного управління діяльністю організації необхідно здійснювати управління людьми.

Зазвичай управління людьми поділяється на управління собою, групою й персоналом усієї організації. Персонал організації може означати працівників

одного відділу чи цеху або всіх робітників підприємства чи державної установи, разом узятих. Коли йдеться про управління діяльністю організації, то даному розподілу на рівні окремого індивіда відповідає управління своєю роботою й використанням свого часу, на рівні групи – управління діяльністю групи й на рівні організації – управління діяльністю організаційної одиниці або всієї організації в цілому.

Управління людьми з погляду діяльності організації означає прагнення досягти максимальних результатів у їхній роботі. Робота керівника також має на меті досягнення людьми їхніх особистих цілей, зокрема тих, які близькі інтересам трудового колективу. Таким чином, робота керівника має значення не лише за результатами організації, а й із позиції особистого життя працівників.

Управління є гармонійним поєднанням людських і матеріальних ресурсів з метою виконання завдань і досягнення цілей, що постають перед організацією. Виходячи з такого розуміння управління, люди, які працюють на даному підприємстві, виконують завдання, поставлені перед ними керівництвом. Спрощуючи, можна сказати, що єдиною метою управління є досягнення результатів. Однак для цього необхідно володіти питаннями як управління діяльністю, так і управління людьми.

Основне завдання керівника – досягати результатів. їх досягнення передбачає безперервне повторення основних елементів процесу управління: планування, здійснення планів і контролю. Але ці основні етапи процесу управління слід постійно оновлювати з урахуванням вимог майбутніх змін в зовнішньому середовищі і відповідних змін у самій організації, тобто прагнути досягти нових результатів як загального знаменника процесу розвитку. Система управління, що спрямовується на отриманий результат, і є управлінням за результатами. Для досягнення успіху дуже важливо, щоб керівництво організації чітко з'ясувало для себе, чого воно прагне й чого може досягти в даній конкретній ситуації, тобто з'ясувати свої цілі. Це дає керівництву можливість оцінити стратегічні вихідні чинники діяльності організації. Такими чинниками можуть бути, наприклад, сучасний рівень завдань, що висувуються, дійовість комерційних ідей, проміжні цілі і порядок їх важливості, а також характер обраної стратегії.

**Діагностування якості менеджменту організації.** На практиці постійно постає питання про те, як довести прийняті рішення до всіх рівнів організації, а це означає щорічне визначення найважливіших цілей і результатів.

Головними результатами можуть бути такі:

- комерційної діяльності;
- функціональної діяльності;
- так звані результати підтримки.

Багато важить визначення основних цілей і результатів комерційної діяльності, ранжування їх у порядку важливості й досягнення їх узгодженості на всіх рівнях організації. Результати комерційної діяльності найвиразніше проявляються під час підведення балансу або оцінки контрольних показників. Це може бути оборот покриття витрат, змінні й фіксовані витрати, використання капіталу (інвестиції, обігові кошти тощо), рентабельність та ін.

Якщо ж даний підрозділ не зайнятий комерційною діяльністю (хоча за витрати відповідає будь-який підрозділ), то для нього можна визначити функціональні цілі й результати. Це може бути кількість і якість виробленої продукції, ступінь використання виробничих потужностей, ефективність використання сировини, енергії і т. д. Щодо них встановлюються й абсолютно конкретні цілі, які піддаються вимірюванню, досягнення яких можна визначити різними показниками ефективності, продуктивності й економичності. Ці головні результати зазвичай корелюють – позитивно або негативно – з різними складовими балансу.

Результати підтримки, відповідно до своєї назви, сприяють досягненню комерційних й функціональних результатів. Як приклад зовнішніх результатів підтримки можна назвати характеристику підприємства, групи й види продукції, що випускається, відносини із зовнішніми групами. Результати підтримки зсередини організації можна встановити відносно мотивованості персоналу, атмосфери організації, використання робочого часу й проходження інформації.

Наведені приклади показують, що в управлінні за результатами саме поняття «результат» є досить широким і багатогранним. Вихідним моментом при ньому є те, що для кожного робітника або групи робітників встановлюються деякі важливі для них результати й цілі, за допомогою яких виконання завдань і використання робочого часу й інших ресурсів можна спрямувати на досягнення головних цілей, що постають перед організацією.

Основними етапами процесу управління за результатами є процес з'ясування результатів, процес управління за ситуацією й процес контролю за результатами.

Процес з'ясування результатів починається з глибокого аналізу спрямувань, на основі яких визначаються бажані результати для різних рівнів. Цей процес закінчується визначенням лінії діяльності й комерційних ідей для їх здійснення. Результати, що відповідають спрямуванню організації, виражаються у вигляді певних цілей, стратегій, головних результатів і проміжних цілей. Результати, що відповідають спрямуванню керівного персоналу, проявляються у вигляді головних результатів, цілей і календарних планів використання часу. Спрямування кожного члена організації



проявляються своєю чергою у вигляді планів просування по службі й у цілому в житті.

Процес управління за ситуацією можна назвати ще управлінням за днями. Основою цього процесу є організація справ, діяльності людей і оточення таким чином, щоб плани перетворювалися на бажані результати. Особливо важкою справою є управління людьми й оточенням, яке неможливо передбачити в усіх деталях. Володіння мистецтвом управління за ситуацією, передбачає, що керівники мають здібності до аналізу й беруть до уваги суттєві зовнішні і внутрішні ситуаційні чинники. Необхідно володіти також різними стилями керівництва і впливу, щоб використовувати їх відповідно до вимог ситуації, що склалася. Крім того, при управлінні за ситуацією необхідні наполегливість і творчий підхід.

У процесі контролю з'ясовується, які результати у сфері комерційної діяльності досягнуті за планом і які випадково. Крім того, з'ясовується, як виконуються плани персоналу щодо просування по службі й у житті кожного працівника. Суттєвою частиною процесу контролю є прийняття рішення щодо результатів контролю з метою проведення відповідних заходів. Ці заходи можна запрограмувати для виконання їх у процесі повсякденного управління або вже під час складання наступного річного плану. Якщо ці заходи мають широкомасштабний характер, тоді вони враховуються у стратегічному плануванні. Найважливіші висновки в частині планування просування по службі й у житті слугують цілями трудової й життєвої мотивації.

Виходячи із вищенаведеного, управління за результатами можна визначити як процес, спрямований на досягнення комерційних і тих, що підтримують їх, результатів, у якому:

- за допомогою процесу планування визначаються в різних інтервалах часу спрямування організації та її членів (іншими словами, вимоги до результатів й очікувані результати);
- наполегливе здійснення планів підкріплюється щоденним свідомим управлінням справами, людьми та оточенням;
- результати оцінюються й ухвалюються рішення щодо проведення наступних заходів.

У змісті управління за результатами найсуттєвішим є саме зосередження на результаті, що має як принципове, так і функціональне значення. В управлінні за результатами можливості організації використовуються таким чином, щоб плани діяльності охоплювали як стратегічний рівень, так і рівень індивідуального використання робочого часу окремими працівниками. Вже на етапі планування активізується використання волі й мислення всіх членів організації. Виконання (оперативне управління) планів і контроль оцінюються

як рівноправні етапи процесу управління за результатами. Суттєвою рисою вважається й уважне ставлення до випадковостей поряд із запланованими й очікуваними результатами.

Базуючись на отриманому результаті, необхідно робити відповідні висновки для планування діяльності організації й кожного її працівника. Особлива увага при цьому приділяється питанням підвищення кваліфікації персоналу, оцінки його роботи й системі заохочення. В управлінні за результатами здійснюється збалансований розвиток організації та якості життя її працівників.

Перехід до управління за результатами означає широкомасштабний процес удосконалення всієї організації.

Як відомо, особистий внесок людини відіграє найважливішу роль в успішній діяльності організації. Ефективність управління за результатами як системи буде незначною, якщо керівники не самовдосконалюватимуться в межах, окреслених для них організацією. Таким чином, розвиток за управління за результатами означає формування цілеспрямованих і професійно підготовлених керівників.

**Система показників оцінювання результативності і якості менеджменту організації.** У менеджменті термін «ефективність» – один з найчастіше вживаних і застосовується в тих випадках, коли йдеться про конкретне оцінювання. Застосування критерію ефективності до управлінських рішень тісно пов'язане з виживанням організації.

Критерій ефективності – це наближене вираження критерію раціональності у прийнятті рішення. Тому коли вимірюють чи оцінюють ефективність, потрібно знати, які або чії цінності максимізуються. Визначивши їх, потрібно встановити, як виміряти ступінь досягнення цих цінностей. Наступне завдання – поєднання ступеня досягнення цінностей з конкретною практичною діяльністю, тобто прогноз того, які результати будуть досягнуті, якщо обрати саме цей варіант управління. А в кінцевому підсумку необхідно зіставити ці результати з витратами вибору.

Менеджмент будь-якої організації безпосередньо бере участь у розробці й затвердженні різних варіантів стратегії, визначає шлях розвитку нових і нових ринків, намічає перспективи просування на ринку та ін. Успіх чи провал цих заходів визначається такими чинниками:

- відповідністю зовнішньому середовищу;
- ефектом часу;
- швидкістю й рішучістю;
- ефективністю організаційної структури тощо.

Ці чинники можна назвати також критеріями ефективності менеджменту.

Головний фактор, що визначає ефективність роботи компанії та правильність вибору товару, – його відповідність запитам споживачів. Якщо споживачі вважають, що запропонований товар не має конкурентної переваги, вони просто зігнорують його чи купуватимуть зовсім малу його кількість. Сьогодні, на думку споживачів, вдалою вважається компанія, яка задовольняє їхні потреби найефективніше. Потреби ринку формуються зовнішнім середовищем – змінами в демографічній структурі населення, рівнем економічного добробуту, технологіями, політикою, а також змінами в культурі та цінностях.

Менеджерам слід пам'ятати, що зміни ринкового середовища та, відповідно, запитів споживачів – основне джерело проблем компанії. Товар, який ідеально вписувався в ринкове середовище, поступово вступає в конфлікт з ним. Будь-яка компанія неминуче опиняється на грані краху внаслідок нездатності адекватно реагувати на постійні зміни. Щоб утриматися на хвилі успіху (історія розвитку компаній доводить, що це надскладне завдання), менеджерам необхідно постійно вдосконалювати стратегію ведення бізнесу.

Ефективність і продуктивність – це дві концепції, на яких базується кожна стратегія.

Продуктивність відображає зростання й пов'язує результати (обсяг виробництва, прибуток) із затратами (праця, вкладені активи). Вона визначається як внутрішній показник, який легко виміряти й за необхідності поліпшити.

Ефективність пов'язана із задоволенням потреб споживачів і є зовнішнім показником, який важко виміряти. Продуктивність пов'язана із затратами, ефективність – з виявленням можливостей створення ринків. Пітер Друкер так передає їхню сутність і відмінності: «Продуктивність дає змогу виконати все необхідне, а ефективність – знайти це необхідне».

На ринку для більшості компаній прагнення до високої продуктивності і скорочення витрат – скоріше самоціль, ніж доповнення до ефективності. Ефективність ґрунтується на нововведеннях, тобто виявленні нових джерел і засобів задоволення потреб споживачів. Концентрація зусиль на зниженні витрат на сьогодні – безнадійне й застаріле заняття, якщо організація випускає товари, які не мають попиту на ринку. Менеджери повинні забезпечувати спрямування основних зусиль у зовнішнє середовище. Компанії слід бути передусім ефективною і лише потім – продуктивною.

Економісти вживають більш точне визначення – економічна ефективність, тобто такий стан справ, за якого неможливо здійснити жодної зміни, яка більш повно задовольняє бажання однієї людини, не перешкоджаючи задоволенню бажань іншої людини. Ефективність визначається таким

способом, який інколи називається ефективністю Паретто. В економічній літературі дискусійним є підхід до розкриття поняття «ефективність». Одні автори ототожнюють ефективність із результативністю, інші – виокремлюють результативність.

Результативність управління – це міра точності управління, яка характеризується досягненням очікуваного стану об'єкта управління, мети управління або рівнем наближення до неї. Критерії оцінки результативності можуть бути різними й залежать вони від поставленої мети, якої необхідно досягти, наприклад:

- Мета.
- Виживання в перспективі.
- Критерії результативності:
  - конкурентоспроможність стратегії;
  - інноваційний потенціал;
  - рівень реалізації обраних стратегій.

Збереження позиції на ринку рівень забезпечення частини ринку; рівень адекватності обраних стратегій, тактики й механізмів управління рівню досягнення поставленої мети.

Забезпечення результативності всіх підсистем менеджменту рівень ефективності підсистем:

- мотивації;
- якості праці персоналу;
- маркетингової;
- фінансової тощо.

Можна вирізнити такі чинники ефективності:

- досягнення економічного або соціального ефекту;
- вираження співвідношення між результатами виробництва, розподілу, обміну, споживання й витратами ресурсів;
- співвідношення корисного результату з певними затратами;
- раціональність суспільних відносин у взаємозв'язку з використанням ресурсів, виробництва, розподілу, обміну і споживання економічних благ на різних управлінських рівнях.

Останнім часом з'являються наукові праці, в яких пропонуються різні підходи до визначення ефективності системи менеджменту. Одним із цих підходів є визначення показників економічності апарату управління та його результативності.

Серед показників економічності вирізняються за питомою вагою кількість управлінських працівників у загальній чисельності працівників; обсяг витрат на управління у загальній сумі витрат організаційного формування;

розмір оплати праці працівників апарату управління в загальному фонді оплати праці.

Ефективність менеджменту оцінюється залежністю від впливу підсумкового показника діяльності на підвищення кінцевих результатів діяльності підприємства. При цьому сукупність функцій, які реалізуються конкретною групою людей (підрозділом), розглядається як об'єкт (система), що аналізується. Характеристика об'єкта, яка відображає його адекватність принципам сучасності, зосередження і гнучкості виконуваних функцій та його функціональну організованість. Для оцінки цієї характеристики використовуються такі коефіцієнти, що розраховуються на основі функціональної і структурної моделей об'єкта. Для ефективного управління підрозділами організації потрібно дотримуватися таких умов:

- як підприємство в цілому, так і кожний його підрозділ зокрема повинні мати чітку місію, тобто власну стратегічну мету, яка може відображатися в прагненні до підвищення конкурентоспроможності і прибутковості;
- потрібні менеджери-професіонали для того, щоб управляти підрозділами;
- необхідна розвинута корпоративна культура та абсолютна відданість персоналу своєму підприємству. Найкращий підхід полягає в тому, щоб створити культуру «самовивчення», яка передбачає, що кожний процес чи проект стає об'єктом вивчення працівників, що несуть за нього відповідальність;
- має бути чітке розуміння того, яка робота здійснюється централізовано, а яка децентралізовано;
- у керівництва має бути інформаційна система управління для того, щоб була можливість спостерігати за роботою підрозділів та їхніми результатами, при цьому не втручаючись в їхню роботу.

Підрозділам не слід створювати перешкод, а навпаки, їм потрібно створювати умови, щоб вони стали незалежними. Неможливо керувати наказами, щоб управляти функціональними підрозділами, необхідно заохочувати створення неформальних організацій. Краще створювати умови для синергії, ніж нав'язувати правила та призначати чиновників із центрального апарату підприємства. Переваги успішного управління підрозділами особливо проявляються в посиленні заінтересованості в прибутку, ринковій орієнтації, прискоренні процесу прийняття рішень, підсиленні мобільності й посиленні мотивації.

Перевагами впровадження нової системи менеджменту є її зв'язок з розширенням можливостей підприємництва і зростанням ефективності:

- поліпшується якість рішень, які приймаються, і скорочується сам процес прийняття рішень;
- вище керівництво вивільняється від щоденної рутинної роботи й має більший простір для вирішення стратегічних завдань;
- з'являється чіткіше уявлення про рівень прибутку й результати діяльності підприємства.

Організація тільки тоді може вважатися такою, що досягла успіху, коли вона досягла своєї мети. Тому основними складовими успіху організації є:

- виживання організації (можливість існувати якомога довше): для цього потрібно періодично змінювати свої цілі, вибирати їх відповідно до мінливих потреб зовнішнього середовища;
- результативність і ефективність організації, тобто, за термінологією П. Друкера, результативність є наслідком того, що «виробляються потрібні, правильні речі», а «ефективність» є наслідком того, що «правильно створюються саме ці речі»;
- продуктивність: основною складовою продуктивності є якість. Продуктивність на всіх рівнях організації є критично важливим чинником для того, щоб організація могла вижити й досягти успіху за умов конкуренції;
- практична реалізація управлінських рішень: успішним рішенням вважається таке, яке втілюється, практично перетворюючись на дію, — результативно та ефективно.

Критерії ефективності організації розташовуються навколо чотирьох полюсів: механізму внутрішньої координації; процедур мотивації; системи інформації; структури прийняття рішень.

Для отримання організацією максимально високих результатів необхідно якнайповніше реалізувати її ринкові можливості й достатньо забезпечити максимально високий рівень її внутрішньої ефективності.

Ефективність організаційних структур управління впливає на ефективність менеджменту підприємства і стосується передусім таких внутрішніх характеристик організації, як координація, система передавання, механізм прийняття управлінських рішень та їх взаємодія з ринковим оточенням. Проблема вибору точних економічних критеріїв, які б дали змогу оцінити результати діяльності організації і порівняти організації між собою — вкрай складне завдання. Але хоч би який був обраний критерій, ефективність менеджменту в динаміці характеризує зростання організації, тобто зміну межі між організаціями та між організаціями і ринком.

## ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2

### ТЕМА 2.1

#### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

1. Сутність корпоративного управління та його роль у процесі господарювання.
2. Характеристика елементів корпоративного управління. Принципи корпоративного управління та вплив міжнародного співтовариства на їх узагальнення.
3. Моделі корпоративних відносин: світовий досвід та особливості управління корпораціями в Україні. Еволюція формування корпоративної форми організації бізнесу.
4. Основні характеристики інтеграційних процесів, типи та форми інтегрування. Корпоративна культура та її роль у корпоративному управлінні.
5. Різновиди організаційних об'єднань корпоративного типу в різних секторах економіки.

**Моделі корпоративних відносин: світовий досвід та особливості управління корпораціями в Україні.** Кожна країна має власну модель корпоративного управління, характерні ознаки якої зумовлені особливостями національного менеджменту. Моделі різняться за складом учасників, законодавчою базою, що регулює їх взаємовідносини, вимогами щодо розкриття інформації тощо. Існування різних підходів до проблеми побудови структури управління акціонерним товариством зумовлено як історичними факторами розвитку тієї чи іншої країни, так і її економічними, правовими та соціальними особливостями. За загальними ознаками конкретного вияву названих та інших елементів моделі поділяють на *англо-американську, західноєвропейську (німецьку)* та *японську*. Ці моделі стосуються економічно розвинених країн і регіонів, але тепер уже можна визначити ще одну модель це корпоративну *модель країн з перехідною економікою*, яка також має власні характеристики і своєрідні підходи до формування корпоративних відносин. Основні елементи зазначених моделей корпоративного управління такі:

- країни поширення;
- головні учасники реалізації моделі корпоративних відносин;
- законодавчі норми;
- структура володіння акціями;
- моніторинг діяльності;
- форми та засоби фінансування;

- структура ради директорів;
- вимоги до розкриття інформації;
- корпоративні дії, що потребують схвалення акціонерів.

Розглянемо докладніше кожен з наведених моделей корпоративного управління. Англо-американська модель (застосовують у корпораціях Великобританії, США, Австралії, Нової Зеландії, Канади і деяких інших країн) характеризується наявністю індивідуальних і інституційних інвесторів і кількістю незалежних (яка постійно збільшується), тобто не пов'язаних з корпорацією, акціонерів (їх називають «зовнішніми», або «аутсайдерами»), а також чітко розробленою законодавчою базою, яка визначає права й обов'язки трьох ключових учасників – директорів, менеджерів і акціонерів.

Акціонерний капітал американських корпорацій надто розпорошений. У Великобританії і США власників типових корпорацій багато, а частка їхніх акцій мала порівняно з розмірами корпорації. Оскільки немає головного власника акцій, жодна окрема група осіб не може розраховувати на верховенство своїх інтересів або особливі права представництва.

Американська модель корпорації створювалася з урахуванням ринково орієнтованої фінансової системи на основі розвинутого ринку капіталу, широкого набору різних фінансових інструментів. Промисловий капітал збільшувався за рахунок нових емісій акцій, тому майже немає потреби у довгостроковому кредитуванні як засобу збільшення капіталу корпорацій. Роль банків зведена до акумулювання коштів і короткострокового кредитування. На сьогодні у США поширені два основні види корпорацій: у першому консолідує ядро – банківський холдинг, у другому – виробничо-технологічний комплекс.

Учасники англо-американської моделі є менеджери, директори, акціонери (особливо інституційні), урядові агентства, біржі, саморегулювальні організації, консалтингові фірми.

Англо-американська модель передбачає розподіл володіння і контролю, що дозволяє інвесторам передавати керівництво менеджерам, призначаючи їх своїми агентами. Оплату за розподіл володіння і контролю називають агентськими послугами.

Склад акціонерів. Інституційний інвестор відрізняється від індивідуального тим, що управляє акціями професійно, управління ними – це одна з основних сфер його діяльності, бо він вкладає в ці акції значні кошти. Донедавна у США на частку індивідуальних інвесторів припадало 50,2 % акціонерного капіталу, у Великобританії – 28 %.

Японська модель. Корпорації Японії – це самодостатні, універсальні багатогалузеві економічні комплекси, що мають у своїй структурі фінансові



установи (банки, страхові, трастові компанії), торговельні фірми, а також виробничі підприємства з усіх галузей господарства. На сьогодні основу економіки Японії складають 6 найбільших фінансово-промислових груп: Mitsubishi, Sumitomo, Mitsuи, Fuji, DaiAichi Kangyo, Sanwa. Сукупний обсяг продажу цих груп гігантів – близько 15 % ВВП країни. Сьогодні 75 % компаній, зареєстрованих на Токійській фінансовій біржі, належать одній з 6 груп. Широке використання корпораціями залучених коштів – одна з причин японських економічних досягнень.

Японська модель корпоративного управління багатостороння і базується навколо ключового банку та фінансово-промислової мережі чи кейрецу.

Ключовий банк і кейрецу – два різні елементи японської моделі, які водночас дублюють і доповнюють один одного. Майже всі японські компанії мають тісні зв'язки з ключовим банком.

Банк надає своїм корпоративним клієнтам кредити і послуги щодо випуску облігацій, акцій, ведення розрахункових рахунків і консалтингові послуги. Зазвичай, ключовий банк – основний власник акцій корпорації.

Склад власників. У японській моделі так само, як і в німецькій, банки – це ключові акціонери, які взаємодіють з корпораціями.

Це основна відмінність обох моделей від англо-американської, згідно з якою такі відносини заборонені антимонопольним законодавством. Американські й англійські корпорації одержують фінансові та інші послуги із різних джерел, включаючи добре розвинуті ринки цінних паперів.

Склад ради директорів. Рада директорів майже повністю складається з афілійованих осіб, тобто виконавчих директорів, керівників важливих відділів компанії і правління. Якщо компанія протягом тривалого періоду не дає прибутку, ключовий банк і члени кейрецу можуть зняти директорів і призначити своїх кандидатів. Інше, звичне для Японії явище, – введення відставних чиновників міністерств до складу ради директорів корпорації (наприклад, призначення такого чиновника в дирекцію банку). Рада директорів в Японії більша, ніж у США, Великобританії і Німеччині. Склад середньої японської ради – 50 членів.

Державні міністерства традиційно значно впливали на розвиток промислової політики Японії, хоча за останні роки ряд факторів уповільнив цей процес. По-перше, до формування політики долучилися кілька міністерств на чолі з Міністерством фінансів та Міністерством міжнародної торгівлі і промисловості. Це пов'язано із підвищенням ролі японських корпорацій у країні та за її межами. По-друге, завдяки інтернаціоналізації японських корпорацій, що тільки розпочалася, вони стали менш залежними від японського ринку і, відповідно, менш залежними від внутрішньої промислової політики.

По-третє, зростання японського ринку капіталу призвело до часткової лібералізації японських фінансових ринків.

Німецька модель корпоративного управління значно відрізняється від англо-американської і японської моделей, хоча деяка подібність з японською моделлю є.

Банки – це довгострокові акціонери німецьких корпорацій і, подібно до японської моделі, представників банків обирають у раду директорів. Проте на відміну від японської моделі, згідно з якою представників банків обирають у раду тільки в період спаду, в Німеччині представництво банків у раді постійне. Три з найбільших універсальних німецьких банків (банки, які надають різноманітні послуги) відіграють головну роль. У деяких регіонах країни державні банки – ключові акціонери.

Німецька модель має три унікальні особливості, що відрізняють її від інших моделей: двопалатне правління, що складається з виконавчої (чиновників корпорації) і наглядової (спостережної) (працівників/службовців компанії і акціонерів) рад; узаконені обмеження прав акціонерів щодо голосування, тобто статут підприємства обмежує кількість голосів, які акціонер має на зборах, що може не збігатися з кількістю акцій, власником яких він є.

Ключові учасники німецької моделі корпоративного управління – банки і корпоративні акціонери. Так само, як і в японській моделі, банк одночасно є акціонером і кредитором, емітентом цінних паперів і боргових зобов'язань, депозитарієм і агентом, що голосує на річних загальних зборах. Три найбільші німецькі банки (*Deutsche Bank*, *Dresdnerbank* і *Commerzbank*) входили в спостережну раду 85 зі ста найбільших німецьких корпорацій. Зокрема, *Deutsche Bank*, який володіє 10 % акцій більше ніж у 70 компаніях, у тому числі 28 % акцій найбільшої компанії *Daimler#Benz*. Десять найбільших німецьких банків володіють від 10 до 25 % акцій 48 найбільших німецьких компаній.

Представники банків входять у правління компаній, акціями яких вони володіють, і координують їх діяльність.

У Німеччині основні акціонери – банки і корпорації, які утримують 27 і 41 % акціонерного ринку. Інституційні агенти (наприклад, банки) мають приблизно 3 %, індивідуальні інвестори – 4 %. Іноземним інвесторам належить 19 % ринку і їх вплив на німецьку систему корпоративного управління зростає.

Двопалатне правління – унікальна ознака німецької моделі. Наглядова (спостережна) і виконавча (правління) ради управляють німецькими корпораціями. Спостережна рада призначає і розпускає виконавчу раду, затверджує рішення вищого керівництва і дає поради виконавчій раді.

**Сутність корпоративного управління та його роль у процесі господарювання.** Система корпоративного управління – це організаційна модель, за допомогою якої компанія представляє і захищає інтереси своїх інвесторів. Тип застосовуваної моделі залежить від структури компанії, що існує в межах ринкової економіки, і відображає сам факт поділу функцій володіння й управління корпорацією.

Одне із завдань корпоративного управління – нагляд і контроль за діями управлінського персоналу в умовах, коли функції управління і володіння корпорацією суперечать одна одній через «розпорошеність» акціонерного капіталу.

Міжнародна фінансова корпорація визначає корпоративне управління як систему виборних та призначених органів, які управляють діяльністю відкритих акціонерних товариств, що відображає баланс інтересів власників і спрямоване на забезпечення максимально можливого прибутку від усіх видів діяльності відкритого акціонерного товариства в межах норм чинного законодавства.

Згідно з визначенням Світового банку корпоративне управління поєднує в собі норми законодавства та практику господарювання в приватному секторі, що дозволяє товариствам залучати фінансові та людські ресурси, ефективно здійснювати господарську діяльність.

З юридичної точки зору, корпоративне управління – це передбачена чинним законодавством система органів, що здійснюють управління діяльністю господарського товариства для забезпечення ефективності, а також з урахуванням інтересів учасників товариства й інших зацікавлених осіб (кредиторів, інвесторів, працівників, постачальників і покупців, державних органів).

У вузькому розумінні корпоративне управління полягає у забезпеченні діяльності менеджерів щодо управління підприємством в інтересах власників акціонерів. У широкому розумінні корпоративне управління – це захист та врахування інтересів як фінансових, так і нефінансових інвесторів, що роблять свій внесок у діяльність корпорації (концепція «співзасновників»). До нефінансових інвесторів найчастіше відносять співробітників, які мають специфічний досвід саме для цієї корпорації, постачальників специфічного обладнання для неї, місцеву владу (інфраструктура та фіскальна політика в інтересах корпорації)

Відокремлюючи корпоративне управління як певний тип, особливості якого зумовлені специфікою корпорації як об'єкта управління, його визначають як «управління, що побудоване на пріоритетах інтересів акціонерів та їх ролі у розвитку корпорації, управління, що враховує реалізацію прав власності,

передбачає взаємодію акціонерів (корпоративні комунікації), базується на стратегії розвитку корпорації в цілому (інтереси фірми підпорядковані загальним інтересам), врешті речі, – це управління, яке породжує корпоративну культуру, тобто комплекс загальних традицій, настанов, принципів поведінки».

Виходячи з цього визначення, можна зробити висновок: система корпоративного управління – це організаційна модель, за допомогою якої акціонерне товариство має представляти та захищати інтереси своїх акціонерів. Варто зазначити про наявність широких можливостей участі в акціонерній власності, експансії акціонерного капіталу, що дає складні варіанти поєднання капіталів і, відповідно, непостійне коло зацікавлених сторін навіть упродовж малих проміжків часу.

Отже, *корпоративне управління* – це управління організаційно-правовим полем бізнесу, оптимізацією організаційних структур, побудова внутрішньо та міжфірмових відносин компанії відповідно до прийнятих цілей. Такий погляд на сутність корпоративного управління відображає взаємозв'язок корпоративного управління та управління інтегрованими корпоративними структурами.

**Моделі корпоративних відносин: світовий досвід та особливості управління корпораціями в Україні.** Мета регламентації забезпечення такого стану, коли корпорації, задовольняючи свої цілі, водночас сприяють (або хоча б не заважають) зростанню суспільного добробуту.

Корпоративне законодавство в країнах із ринковою економікою майже скрізь однакове і регуляційна система є головним орієнтиром для правління та ради директорів, бо дуже чітко конкретизує сподівання щодо поведінки корпорації.

На відміну від попередньої характеристики суворість регуляційних актів неоднакова не тільки в різних країнах, а й у різних регіонах однієї країни і залежно від того, у якій галузі промисловості їх застосовують.

Із погляду корпорацій джерело регуляційного тиску має виняткове значення. Міра відповідальності корпорацій залежить від того, на якому рівні введено закони: міжнародному, національному, державному чи галузевому; це формальні законодавчі акти або неформальні, дотримувані на практиці правила. Від джерела залежить міра «слухняності» компанії, а також «ціна» згоди на дотримання того чи іншого стандарту.

Ефективність будь якої ухвали визначають механізми її запровадження, які, власне, забезпечують її виконання. Ці механізми в різних національних середовищах дуже різні. Неодмінною умовою запровадження правила має бути гарантія, що з цього правила немає винятків.

Найпомітніший вияв експансії законодавства, що спостерігається протягом останніх 20 років, – перехід контролю за корпоративною діяльністю з корпоративного простору до громадського. Ця ситуація мала неминуче виникнути через масштаби, складність та географічну розпорошеність корпоративної діяльності. У разі, якщо уряд не запроваджує тих або інших норм, то їх, у цьому випадку, створюють самі корпорації [19].

Державна система регуляції залишилася б порожньою оболонкою, якби не існувало тиску з боку суспільства, яке вимагає певної покори від корпорації. Ігнорування суспільного тиску може призвести до негативних наслідків для діяльності компанії. Бажання і можливості населення чинити тиск на бізнес у різних країнах дуже різний; вони є наслідком політичного та соціального розвитку суспільства.

У суспільстві приватна та/або державна власність – це найголовніші чинники підзвітності корпорацій.

*Державна власність.* Державну форму власності як спосіб забезпечення підзвітності та відповідальності перед товариством по різному використовують в різних країнах і навіть в одній країні у разі політичних змін. Досвід різних країн Заходу та Сходу показав, що державна власність не гарантує підзвітності. Притаманний усім суспільствам плюралізм робить неминучою взаємодію ділових кіл з державною бюрократією, а це, в свою чергу, породжує плутанину й неефективність.

Приватні власники завжди були могутньою і таємничою силою, що «управляла» європейськими та американськими корпораціями. Поступово власність розпорошувалася між приватними акціонерами і вплив власників змінювався. Чотири типи власності змінюють один одного, утворюючи щось подібне до циклічного процесу

## **ТЕМА 2.2**

### **ЗОВНІШНЯ СФЕРА КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ**

1. Форми державного регулювання ринку цінних паперів. Роль і функції Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку.
2. Антимонопольне регулювання в корпоративному секторі.
3. Управління корпоративними правами держави. Податкова політика в корпоративному секторі.
4. Сутність та роль депозитарної системи в корпоративному регулюванні. Види депозитарної діяльності та її суб'єкти.

5. Фінансові посередники в системі корпоративного управління. Основні організаційні форми фінансового посередництва.

**Форми державного регулювання ринку цінних паперів.** Одним із найважливіших елементів зовнішньої сфери корпоративного управління є державне регулювання корпоративного сектору. В цілому державне регулювання як один з напрямів корпоративного управління виходить за рамки безпосередньо управління державними підприємствами та господарськими товариствами корпоративного типу. Створюючи цілісну організаційно-правову базу функціонування економіки, держава так чи інакше регулює різнобічні аспекти діяльності корпоративних підприємств. Однак такий підхід є досить широким, тому ми зупинимось на напрямках діяльності державних органів, що стосуються безпосередньо регулювання діяльності корпоративних господарських товариств.

Насамперед слід зазначити, що регулювання здійснюється органами загальної та специфічної компетенції. Такий підхід характерний практично для всіх країн. На рівні законодавчих органів видаються правові акти, що мають силу закону і регламентують загальні основи функціонування корпоративного сектору. В Україні на рівні органів спеціальної компетенції це, наприклад, Комісія з цінних паперів та фондового ринку, яка видає підзаконні акти, що є обов'язковими приписами для учасників корпоративного управління. Такі органи державного регулювання є також в інших країнах. У США система регулювання має кілька рівнів. На верхньому рівні знаходяться Конгрес США та Комісія з цінних паперів та біржі. Подібні органи регулювання створені в багатьох штатах. Вони здійснюють загальний контроль за корпоративним сектором і рухом цінних ПН перів. Нижче розміщені само регульовані організації – фондові біржі, Національна асоціація дилерів з цінних паперів, клірингові корпорації та Рада муніципальних органів регулювання цінних паперів.

Корпоративні господарські товариства регулюються насамперед законами України «Про господарські товариства» і «Про цінні папери та фондовий ринок» (2006 р.). З 2004 р. набрали чинності положення Цивільного та Господарського кодексів України, що регулюють діяльність господарських товариств. Господарський кодекс України визначає основні засади господарювання в Україні і регулює господарські відносини, що виникають в процесі організації здійснення господарської діяльності між суб'єктами господарювання (операції з формування, зміни та використання власного капіталу, що виникають внаслідок господарської діяльності). А також



встановлює умови і порядок випуску та придбання цінних паперів суб'єктами господарювання.

Цивільний кодекс України регулює взаємовідносини, що виникають під час діяльності суб'єктів (питання господарських зобов'язань та заборгованостей, що виникають в процесі управління) визначає поняття, види господарських товариств, а також склад їхнього майна.

Основа корпоративного управління закладена у 1991 р. Так, законодавчо визначені приписи щодо контролю господарських товариств, зокрема щодо ведення обліку та звітності. Визначено, що товариство здійснює бухгалтерський облік результатів своєї роботи, веде статистичну звітність і подає її в установленому обсязі органам державної статистики. Причому обов'язковою нормою є те, що достовірність та повнота річного балансу і звітності товариства мають бути підтверджені аудитором (аудиторською фірмою).

Перевірки фінансової діяльності товариства, як і інших підприємств, здійснюються державними податковими інспекціями, іншими державними органами у межах їх компетенції, ревізійними органами товариства та аудиторськими організаціями. Причому нормативно визначено, що перевірки не повинні порушувати нормального режиму роботи товариства, хоча на практиці таку норму витримати непросто.

Важливим напрямом корпоративного управління з боку держави є державне регулювання ринку цінних паперів. Таке управління є в усіх країнах, воно має свої специфічні риси і відмінності, проте в цілому передбачає: реалізацію єдиної державної політики у сфері випуску і обігу цінних паперів та їх похідних; створення умов для ефективної мобілізації та розміщення учасниками ринку цінних паперів фінансових ресурсів з урахуванням інтересів суспільства; отримання учасниками ринку цінних паперів інформації про умови випуску та обігу цінних паперів, результати фінансово-господарської діяльності емітентів, обсяги і характер угод з цінними паперами та іншої інформації, що впливає на формування цін на ринку цінних паперів; забезпечення рівних можливостей для доступу емітентів, інвесторів і посередників на ринок цінних паперів; гарантування прав власності на цінні папери, захист прав учасників фондового ринку; дотримання учасниками ринку цінних паперів вимог актів законодавства; запобігання монополізації та створення умов розвитку добросовісної конкуренції на ринку цінних паперів, контролю за прозорістю й відкритістю ринку цінних паперів.

Крім названих вище державних регулюючих структур у системі корпоративного регулювання також певне місце займають саморегульовані організації – добровільні об'єднання професійних учасників ринку цінних паперів, які не мають на меті одержання прибутку. Такі організації створюються для захисту інтересів своїх членів, інтересів власників цінних паперів та інших учасників ринку цінних паперів. Оскільки такі організації, входячи в систему корпоративного управління, є їх певним чинником, то вони реєструються органами державної влади. Що ж до таких організацій у системі функціонування акціонерного капіталу, то вони мають бути зареєстровані Державною комісією з цінних паперів та фондового ринку.

**Форми державного регулювання ринку цінних паперів.** Світова практика свідчить про багатоманітність форм державного регулювання ринку цінних паперів як важливого зовнішнього механізму корпоративного управління. Проте при деякій специфіці таких форм можна в цілому виділити ті, що мають спільні риси: прийняття актів законодавства з питань діяльності учасників ринку цінних паперів; регулювання випуску та обігу цінних паперів, прав і обов'язків учасників ринку цінних паперів, реєстрація випусків (емісій) цінних паперів та інформації про випуск (емісію) цінних паперів, контроль за дотриманням емітентами порядку реєстрації випуску цінних паперів та інформації про випуск цінних паперів, а також умов їх продажу (розміщення).

Важливими формами державного регулювання ринку цінних паперів та корпоративного сектору також є розробка норм контролю за дотриманням антимонопольного законодавства щодо ринку цінних паперів, контроль за системами ціноутворення встановлення правил і стандартів здійснення операцій і контролю за їх дотриманням та інші елементи зовнішнього корпоративного управління.

До функцій державного регулювання можна віднести так створення системи захисту прав інвесторів і контролю за дотриманням цих прав емітентами цінних паперів та особами, які здійснюють професійну діяльність на ринку цінних паперів; контроль за достовірністю інформації, що надається емітентами та особами, які здійснюють професійну діяльність на ринку цінних паперів, контролюючим органам; видання спеціальних дозволів (ліцензій) на здійснення професійної діяльності на ринку цінних паперів та забезпечення контролю за такою діяльністю; заборону та припинення на певний термін професійної діяльності на ринку цінних паперів у разі відсутності спеціального дозволу (ліцензії) на цю діяльність і притягнення до відповідальності за здійснення такої діяльності згідно з чинним законодавством.



Як правило, за недотримання вимог законодавства встановлено адміністративну і навіть кримінальну відповідальність. Наприклад, в Україні на юридичних осіб можуть накладатись такі штрафи:

- за випуск в обіг та розміщення незареєстрованих цінних паперів – у розмірі до 10 000 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян або в розмірі до 150 % прибутку (надходжень), одержаних у результаті цих дій;
- за діяльність на ринку цінних паперів без спеціального дозволу (ліцензії), отримання якого передбачено чинним законодавством, – у розмірі до 5000 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян;
- за ненадання, несвоєчасне надання або надання свідомо недостовірної інформації – у розмірі до 1000 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян;
- ухилення від виконання або несвоєчасне виконання розпоряджень, рішень про усунення порушень щодо цінних паперів – у розмірі до 500 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян.

Такі штрафи накладаються Державною комісією з цінних паперів та фондового ринку, але стягуються лише в судовому порядку.

Крім того, штрафи можуть накладатись і на громадян, а також, посадових осіб. Так, здійснення операцій з випуску в обіг розміщення не зареєстрованих належно цінних паперів тягне за собою накладення на громадян чи посадових осіб штрафу V розмірі від 50 до 100 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян. Здійснення операцій на ринку цінних паперів без спеціального дозволу (ліцензії), отримання якого передбачено чинним законодавством, тягне за собою накладення на громадян чи посадових осіб штрафу в розмірі від 20 до 50 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян.

Неподання, несвоєчасне подання або подання свідомо недостовірних відомостей Державній комісії з цінних паперів та фондового ринку, якщо подання цих відомостей передбачено чинним законодавством, тягне за собою накладення на громадян чи посадових осіб штрафу в розмірі від 50 до 100 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян. Ухилення від виконання або несвоєчасне виконання розпоряджень Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку передбачає накладення на громадян чи посадових осіб штрафу в розмірі від 20 до 50 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян.

**Державне регулювання корпоративного сектору** та контроль за діяльністю учасників корпоративного сектору здійснюють Державна комісія з цінних паперів та фондового ринку, Антимонопольний комітет, Фонд державного майна та інші у межах своїх повноважень.

В Україні існує координаційний орган діяльності державних органів з питань функціонування ринку цінних паперів – координаційна рада, до якої входять керівники державних органів, що у межах своєї компетенції

здійснюють контроль або інші функції управління щодо фондового ринку та інвестиційної діяльності в Україні. Очолює Координаційну раду голова Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку.

Основним органом спеціальної компетенції є Державна комісія з цінних паперів та фондового ринку – державний орган, що має центральний апарат і територіальні органи. Цей орган має законодавчо визначену структуру і напрями діяльності. Загальними напрямками його діяльності є формування та забезпечення реалізації єдиної державної політики щодо розвитку та функціонування ринку цінних паперів та їх похідних в Україні, сприяння адаптації національного ринку цінних паперів до міжнародних стандартів, координація діяльності державних органів з питань функціонування в Україні ринку цінних паперів та їх похідних, здійснення державного регулювання та контролю за випуском і обігом цінних паперів та їх похідних на території України, дотримання вимог законодавства у цій сфері, захист прав інвесторів через застосування заходів щодо запобігання і припинення порушень законодавства на ринку цінних паперів, застосування санкцій за порушення законодавства у межах своїх повноважень, сприяння розвитку ринку цінних паперів, узагальнення практики застосування законодавства України з питань випуску та обігу цінних паперів в Україні, розробка пропозицій щодо його вдосконалення.

Цей орган має досить широкі повноваження у сфері регулювання акціонерного капіталу. Комісія розробляє і затверджує акти законодавства, обов'язкові для виконання центральними та місцевими органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, учасниками ринку цінних паперів, їх об'єднаннями, контролює їх виконання. Для здійснення реальних і дієвих управлінських функцій Державна комісія з цінних паперів та фондового ринку має досить широкі права і повноваження.

З установленого організаційно-законодавчо широкого переліку повноважень комісії впливають і основні завдання її діяльності. Основними з них є: встановлення вимог щодо випуску (емісії) і обігу цінних паперів та їх похідних, інформації про випуск і розміщення цінних паперів, у тому числі іноземних емітентів (з урахуванням вимог валютного законодавства України), які здійснюють випуск і розміщення цінних паперів на території України, а також встановлення порядку реєстрації випуску цінних паперів та інформації про їх випуск, висування за погодженням з Національним банком України додаткових вимог щодо випуску цінних паперів комерційними банками.

До завдань комісії належать також: встановлення стандартів випуску (емісії) цінних паперів, інформації про випуск цінних паперів, що пропонуються для відкритого продажу, в тому числі іноземних емітентів, які

здійснюють випуск цінних паперів на території України, та порядок реєстрації випуску цінних паперів і інформації про їх випуск, видавання дозволів на обіг цінних паперів українських емітентів за межами України, реєстрація випусків цінних паперів та інформації про випуск цінних паперів, у тому числі цінних паперів іноземних емітентів, що є в обігу на території України, встановлення вимог щодо допуску Цінних паперів іноземних емітентів та обігу їх на території України, реєстрація правил функціонування організаційно оформлених ринків цінних паперів, установлення вимог та умов відкритого продажу (розміщення) цінних паперів на території України.

Комісія встановлює порядок та видає дозволи на здійснення діяльності з випуску та обігу цінних паперів, на депозитарну, реєстраційну, розрахунково-клірингову діяльність з цінними паперами та інших передбачених законодавством спеціальних дозволів (ліцензій) на здійснення окремих видів професійної діяльності на ринку цінних паперів, а також анулювання цих дозволів (ліцензій) у разі порушення вимог законодавства про цінні папери, встановлює порядок складання звітності учасників ринку цінних паперів відповідно до чинного законодавства України, визначення за погодженням з Національним банком України особливості отримання комерційними банками дозволу на депозитарну та розрахунково-клірингову діяльність, визначає за погодженням з Міністерством фінансів України, а щодо діяльності банків на ринку цінних паперів – також з Національним банком України особливості ведення обліку операцій з цінними паперами; встановлює порядок і здійснює державну реєстрацію фондових бірж та позабіржових торговельно-інформаційних систем, призначає державних представників на фондових біржах, у депозитаріях та торговельно-інформаційних системах, координацію робіт з підготовки фахівців з питань фондового ринку, встановлює кваліфікаційних вимог щодо осіб, які здійснюють професійну діяльність з цінними паперами.

На комісію також покладено встановлення порядку і реєстрація саморегульованих організацій, що створюються особами, які здійснюють професійну діяльність на ринку цінних паперів, розробку і прийняття вимог і стандартів щодо обов'язкового розкриття інформації емітентами та особами, які здійснюють професійну діяльність на ринку цінних паперів, забезпечення створення інформаційної бази даних про ринок цінних паперів відповідно до чинного законодавства, участь у розробці та внесення на розгляд у встановленому порядку проектів актів законодавства, що регулюють питання розвитку фондового ринку України.

На комісію покладено функції регулювання ринку цінних паперів на міжнародному рівні, зокрема участь у підготовці вія повідних проектів

міжнародних договорів України, співробітництво з державними органами і неурядовими організаціями іноземних держав, міжнародними організаціями з питань, віднесених до їх компетенції.

**Антимонопольне регулювання в корпоративному секторі.** Важливу роль у регулюванні корпоративного сектору відіграє Антимонопольний комітет. Такі органи існують також і в інших країнах і мають різні назви, проте мета у них одна – не допущення монополізації ринків, розробка відповідних приписів і контроль. Наприклад, у Польщі акціонер, який бажає придбати акції, повинен повідомити Комісію з цінних паперів і назвати компанію, якщо пакет акцій перевищуватиме певні встановлені відсотки від пакета акцій компанії (10, 20, 33, 50, 66 або 75). Наміри придбати 33 % акцій компанії мають бути відкритими, особа – претендент на придбання повинна повідомляти фондову біржу і Комісію з цінних паперів про пропозицію придбати акції, намічену дату продажу-купівлі та запропоновані ціни.

В Україні існують законодавчо розроблені правила і приписи щодо обмеження монополізму та недопущення недобросовісної конкуренції у підприємницькій діяльності. Їх перелік і зміст є досить великими, тому зупинимось на тих приписах, які більш за все стосуються господарських товариств і вимог щодо переходів власності та контролю.

Антимонопольному комітету надані досить широкі права, оскільки створення, злиття, приєднання, ліквідація суб'єктів господарювання (у тому числі господарського товариства, асоціації, та іншого об'єднання підприємств), придбання, набуття у інший спосіб у власність, одержання в управління, користування чисток (акцій, паїв), а також активів (майна) у вигляді цілісних майнових комплексів суб'єктів господарювання чи структурних підрозділів суб'єктів господарювання, оренда цілісних майнових комплексів суб'єктів господарювання чи структурних підрозділів суб'єктів господарювання провадиться тільки за його згодою або його органів. Це стосується не всіх підприємств, оскільки охопити усі суб'єкти господарювання практично неможливо, а тільки тих випадків, коли:

- створення суб'єкта господарювання двома та більше засновниками (учасниками), якщо сумарна вартість активів або сумарний обсяг реалізації товарів, робіт, послуг (далі – товари) цих засновників (учасників) за підсумками останнього фінансового року перевищує суму у валюті України, еквівалентну 12 млн. дол. США за офіційним валютним курсом, який діяв на кінець останнього фінансового року, і при цьому не менш як у двох засновників (учасників) вартість активів або обсягів реалізації товарів перевищує суму грошового еквівалента, що дорівнює 600 тис. дол. США у кожного;

– створення суб'єкта господарювання двома та більше засновниками (учасниками), які діють на певному товарному ринку, якщо хоч один із них займає монопольне становище на ринку або якщо загальна частка засновників (учасників) на цьому ринку перевищує 35 %, а також створення суб'єкта господарювання, частка якого на певному товарному ринку явно перевищуватиме 35 %;

– вступ одного або кількох суб'єктів господарювання в об'єднання, якщо сумарна вартість активів або сумарний обсяг реалізації товарів цих суб'єктів господарювання та об'єднання разом з його засновниками (учасниками) перевищує суму грошового еквівалента, що дорівнює 12 млн. дол. США, або якщо хоч один із суб'єктів чи об'єднання займає монопольне становище на певному товарному ринку, або загальна частка засновників (учасників) об'єднання після вступу до нього цих суб'єктів господарювання на певному ринку перевищуватиме 35 % ;

– злиття суб'єктів господарювання або приєднання одного суб'єкта господарювання до іншого, якщо хоч один із них займає монопольне становище на певному товарному ринку, в тому числі злиття або приєднання суб'єкта господарювання, які мають на певному товарному ринку, якщо їх загальна частка на цьому ринку перевищує 35 % .

Існують також інші вимоги, які стосуються не тільки господарських товариств, а й інших організаційних форм підприємств.

Важливими є нормативні вимоги, щодо безпосереднього регулювання руху корпоративних прав. Насамперед це стосується безпосереднього або опосередкованого, одноразового або за кілька разів придбання, набуття в інший спосіб у власність або отримання в управління (користування) часток (акцій, паїв), що забезпечує досягнення або перевищення 25,50 % голосів у вищому органі управління відповідного суб'єкта господарювання, якщо сумарна вартість придбання, набуття в інший спосіб у власність, отримання в управління (користування) перевищує суму грошового еквівалента, що дорівнює 100 тис. дол. США за офіційним валютним курсом, що діє на день подання заяви про намір придбання, набуття в інший спосіб у власність, отримання в управління (користування) часток (акцій, паїв). У разі придбання, набуття в інший спосіб у власність або отримання в управління (користування) безпосередньо або опосередковано, одноразово або за кілька разів часток (акцій, паїв), що забезпечує досягнення або перевищення 10% голосів у вищому органі управління відповідного суб'єкта господарювання за наведення вище вартісних показників, покупець зобов'язаний у місячний термін повідомити про це придбання Антимонопольний комітет або його органи.

У разі безпосереднього або опосередкованого придбання активів (майна) у вигляді цілісного майнового комплексу суб'єкта господарювання чи структурного підрозділу суб'єкта господарювання, набуття в інший спосіб права власності або користування активами у вигляді цілісного майнового комплексу суб'єкта господарювання чи структурного підрозділу суб'єкта господарювання, в тому числі ліквідованого, отримання в управління (користування), передачі в оренду зазначених активів (майна), якщо сумарна вартість активів (майна), що придбаваються, набуваються в інший спосіб у власність (користування), отримують в управління (користування), передаються в оренду, перевищується сума грошового еквівалента, що дорівнює 600 тис. дол. США за офіційним валютним курсом, що діє на день подання заяви, потрібна згода Антимонопольного комітету.

Особливості щодо антимонопольного регулювання мають установчі документи, на основі яких створюються господарські товариства. Насамперед зміни, пов'язані зі зміною предмета і цілей діяльності, порядку розподілу прибутків і збитків, складу та компетенції органу управління, порядку прийняття органом управління рішень, або інші зміни, що посилюють узгодженість дій на ринку засновників (учасників) господарського товариства чи об'єднання підприємств, або призводять в інший спосіб до погіршення умов конкуренції між засновниками (учасниками), слід погоджувати з Антимонопольним комітетом або його органами.

Крім того, існує положення, що у разі призначення (обрання) однієї особи на одну з передбачених нижче посад, а саме керівника, заступника керівника, головного бухгалтера, члена спостережної ради чи виконавчого, контролюючого органів одночасно у двох або більше конкуруючих між собою суб'єктів господарювання, якщо сумарна вартість активів цих суб'єктів за останній фінансовий рік перевищує суму грошового еквівалента, що дорівнює 6 млн. дол. США, орган (особа), який прийняв рішення про призначення (обрання), зобов'язаний повідомити про це у місячний термін Антимонопольний комітет або його органи. Як бачимо, права комітету досить широкі, хоча монополізація в корпоративному секторі залишається високою.

**Нормативна база функціонування державного корпоративного сектору.** Управління державним корпоративним сектором в Україні можна поділити на три блоки:

- створення загальної нормативно-правової бази функціонування економіки; державний регулювання корпоративний сектор
- пряме управління державними підприємствами;
- управління певною державною часткою статутного фонду господарських товариств.

Перший блок полягає в розробці законів та підзаконних актів економічної спрямованості, оскільки усі підприємства здійснюють діяльність у цьому нормативно-економічному полі. Другий блок застосовується у випадках, коли держава є єдиним власником акціонерного товариства і керує його діяльністю через менеджмент підприємства. Третій блок державного управління впливає на діяльність корпорації відповідно до наявності державного пакета корпоративних цінних паперів.

Заходи, що належать до першого блоку, здійснюються органами центральної державної влади, які мають право приймати рішення, що мають законодавчу силу. Заходи в рамках інших двох блоків впроваджуються органами виконавчої влади. При цьому слід мати на увазі, що має існувати перелік об'єктів, які підпадають під пряме управління державної влади. До таких об'єктів відносять:

- майно державних підприємств, установ і організацій, що кріплене за ними на праві повного господарського відання або оперативного управління;
- акції (паї, частки), що належать державі у майні господарських товариств;
- майно підприємств, які перебувають у процесі приватизації;
- майно, передане у користування органам самоврядування;
- майно, яке не увійшло до статутних фондів господарських товариств, створених у процесі приватизації (корпоратизації) майна державних підприємств.

Досить суттєву частку державного сектору починають становити державні акціонерні компанії. Вони є цілком повноправними суб'єктами корпоративного сектору, хоча й мають певні особливості порівняно з акціонерними товариствами в класичному їх вигляді. Так, державна акціонерна компанія являє собою відкрите акціонерне товариство, в якому державі належить пакет акцій, що відповідно до законодавства забезпечує правомочність рішень загальних зборів акціонерів.

Державні акціонерні компанії створюються трьома основними шляхами: акціонування державних підприємств, які відповідно до законодавства України не підлягають приватизації, заснування державної акціонерної компанії, придбання державою відповідних пакетів акцій у інших власників.

Від імені держави засновником та акціонером державної акціонерної компанії є визначений Кабінетом Міністрів України орган, уповноважений управляти об'єктами державної власності. У разі, коли державі належать усі акції державної акціонерної компанії, повноваження загальних зборів здійснює як єдиний акціонер відповідний орган, уповноважений управляти об'єктами державної власності.

Якщо державна акціонерна компанія створена шляхом акціонування державних підприємств, які відповідно до законодавства України не підлягають приватизації, недержавні інвестори можуть набувати право власності на акції додаткової емісії, що здійснюється за рахунок прямих інвестицій. Розмір такої емісії має забезпечувати правомочність рішень загальних зборів акціонерів.

Акції державних акціонерних компаній можуть бути передані в управління уповноваженим особам. Під час передачі акцій державних акціонерних компаній в управління уповноваженим особам Кабінет Міністрів України може визначити особливі умови здійснення управління та обов'язковий розмір дивідендів від прибутку компанії, які спрямовуються до державного бюджету. Порядок та умови передачі в управління уповноваженим особам акцій державних акціонерних компаній визначаються урядом.

В Україні не існує окремого органу, який здійснював би управління державним корпоративним сектором (державними акціонерними компаніями, державними корпоративними правами тощо). Ці функції здійснюють майже всі органи виконавчої влади. Однак основи такого управління закладаються на рівні Кабінету Міністрів України та інших уповноважених ним органів, Фонду державного майна України і в його складі департаменту з управління державними корпоративними правами, Національної академії наук України, Української академії аграрних наук, інших подібних організацій. Сюди належать також юридичні та фізичні особи, які здійснюють функції з управління акціями (паями, частками), що належать державі у майні господарських товариств (уповноважені особи).

Слід визначити основні напрями регулювання деякими органами державного сектору. Так, Кабінет Міністрів України у сфері корпоративного управління приймає рішення про передавання цілісних майнових комплексів підприємств, нерухомого майна, акцій (паїв, часток), що належать державі у майні господарських товариств, з державної у комунальну власність, дає згоду на передавання цього майна з комунальної у державну власність відповідно до законодавства України, про передавання об'єктів державної власності у користування самоврядним організаціям, про закріплення у державній власності пакета акцій акціонерних товариств, створених на базі їх майна, термін закріплення цього пакета акцій у державній власності, про достроковий продаж зазначеного пакета акцій або його частини відповідно до законодавства України про приватизацію, подає на затвердження Верховної Ради України переліки об'єктів державної власності, які не підлягають приватизації, а також переліки об'єктів державної власності, віднесені Державною програмою приватизації до груп, приватизація яких здійснюється із залученням іноземних інвестицій, приймає нормативно-правові акти, пов'язані з управлінням об'єктами



державної власності, здійснює інші повноваження щодо управління об'єктами державної власності.

Досить широкі повноваження має Фонд державного майна України, який управляє майном державних підприємств, які з метою приватизації перетворюються в господарські товариства, та державним майном, що не ввійшло до статутних фондів господарських товариств у процесі приватизації та корпоратизації, а також цілісними майновими комплексами, переданими в оренду.

Щодо об'єктів державної власності, які перебувають у його управлінні, Фонд державного майна:

- здійснює повноваження власника державного майна в процесі приватизації, в тому числі повноваження з управління державними корпоративними правами (після ліквідації Агентства з управління державними корпоративними правами);
- змінює організаційну форму державних підприємств у процесі приватизації;
- приймає рішення щодо подальшого використання державного майна, яке не ввійшло до статутних фондів господарських товариств;
- виступає орендодавцем майна, яке перебуває у державній власності;
- забезпечує захист майнових прав державних підприємств, організацій, установ на території України та за її межами;
- вносить на розгляд Кабінету Міністрів України пропозиції щодо закріплення пакета акцій у державній власності;
- виступає від імені держави засновником господарських товариств, у тому числі спільних підприємств.

Раніше в Україні була окрема державна структура, яка здійснювала управління державними пакетами акцій (Державне агентство з управління державними корпоративними правами), від тепер ці функції входять до компетенції Фонду державного майна України, що здійснює певні заходи для його розвитку, а також інших міністерств та відомств. При цьому об'єктами управління є належні державі пакети акцій акціонерних товариств і холдингових компаній та державні частки, паї в майні господарських товариств, у тому числі спільних підприємств.

Фонд державного майна (через департамент з управління державними корпоративними правами) може здійснювати такі функції:

- призначення уповноважених осіб з управління державними частками, паями, акціями;
- укладання з ними угод та здійснення контролю за ефективністю їх роботи;

– формування разом з центральними органами виконавчої клади окремих переліків господарських товариств, у статутних фондах яких є державні корпоративні права та які є стратегічними об'єктами для економіки і безпеки держави, з урахуванням принципів діяльності згідно з технологіями вироблення кінцевого продукту.

Оскільки на такий департамент можуть бути покладені пряла управлінські функції, то він міг би здійснювати управління господарськими товариствами через участь своїх представників у роботі органів управління цих товариств, приймати рішення і щодо створення господарських товариств, у тому числі спільних підприємств, до статутних фондів яких передаються державні корпоративні права, вести реєстр та проводити оцінку державних корпоративних прав тощо. Крім того, департамент має виконувати специфічні функції з управління державними корпоративними правами, зокрема, проводити нормативне та методичне забезпечення управління державними корпоративними правами, а також здійснювати контроль за ефективністю цього управління.

Важливою ланкою механізму управління державними підприємствами та державними пакетами акцій є **призначення уповноважених осіб**. Так, Кабінет Міністрів України може делегувати повноваження з управління об'єктами державної власності міністерствам, іншим центральним та місцевим органам виконавчої влади, Раді міністрів Автономної Республіки Крим, об'єднанням підприємств, організаціям (далі – органи, уповноважені управляти об'єктами державної власності). Уповноваженими особами можуть бути як юридичні, так і фізичні особи, які здійснюють управління акціями, частками, паями, що належать державі. Уповноважена особа може здійснювати управління державними корпоративними правами одного або кількох товариств.

Органи виконавчої влади, уповноважені здійснювати управління державними корпоративними правами, визначають представника, відповідального за управління державними корпоративними правами, з числа працівників їх центральних апаратів або підвідомчих їм органів.

Контроль за діяльністю своїх представників відповідні органи виконавчої влади здійснюють через прийняття від них звітів про результати їх діяльності та діяльності акціонерного товариства. Органи виконавчої влади проводять аналіз діяльності товариства й ефективності виконання функцій представником, готують пропозиції щодо подальшого функціонування товариства і умов управління та інформують вищестоящі органи.

Призначення уповноважених осіб відбувається за конкурсом. Переможцем конкурсу визнається особа, яка запропонувала найкращі умови здійснення управління державними корпоративними правами або за однакових

умов попросила меншу винагороду за виконання таких функцій. Передавання функцій на управління здійснюється після укладання договору між органом виконавчої влади, який отримав повноваження з управління відповідними державними корпоративними правами та уповноваженою особою, яка бере на себе зобов'язання здійснювати від імені цього органу управління державними корпоративними правами.

У договорах регламентується багато аспектів діяльності уповноважених осіб. Проте з економічного погляду найважливішими г, напрями діяльності: дотримання статуту товариства, фінансово-економічні результати діяльності підприємства, ефективність використання і збереження його майна, зобов'язання з погашення заборгованості підприємства в цілому, і, зокрема, з виплати заробітної плати, здійснення платежів до бюджету та відрахувань до пенсійного фонду, реалізація інвестиційної, технічної та цінової політики, забезпечення виробництва конкурентоспроможної продукції, виконання робіт, надання послуг, створення товариством дочірніх підприємств, філій та представництв, умови його реорганізації та ліквідації, його емісійна діяльність, укладання кредитних договорів, застави та оренди його майна, виконання колективних договорів і галузевих угод, укладання установчих договорів про створення інших господарських товариств, у тому числі підприємств з іноземними інвестиціями, та ін.

Обсяг і зміст діяльності залежить від величини державних корпоративних прав, що передаються в управління уповноваженій особі. Вони можуть бути більш чи менш конкретними. Не можна не побачити слабких сторін, що є у механізмі призначення уповноважених осіб. Так, пропозиції щодо передавання повноважень з управління державними корпоративними правами надаються керівним органам органами виконавчої влади більш низького підпорядкування. У пропозиціях, як правило, зазначаються назва державних корпоративних прав, термін, на який пропонується передавання в управління державних корпоративних прав, розмір державних корпоративних прав у відсотковому та грошовому вираженні, юридична адреса товариства, в статутному фонді якого перебувають ці державні корпоративні права, пропозиції щодо умов та завдань з управління державними корпоративними правами.

Однак практика свідчить, що в управління органи виконавчої влади, особливо на місцях, прагнуть узяти насамперед міцні підприємства і не звертають увагу на слабкі. Це потребує додаткової роботи центральних органів з управління державними корпоративними правами.

Сьогодні проводиться робота, спрямована на створення чіткої та відлагодженої схеми управління державним майном, головне місце в якій буде відведено системі звітності та обліку роботи уповноважених осіб. За

результатами останньої мають бути зроблені висновки щодо доцільності такої роботи, і в разі отримання негативних показників угоду з уповноваженою особою буде розірвано. У світовій практиці інституція уповноважених осіб має ефективну систему стимулювання. До такої системи наприклад, належить право на придбання державного пакета акцій через вкладення інвестицій за пільговою ціною, переважне право придбання при вторинній емісії акцій.

**Державне регулювання корпоративного сектору** також здійснюється шляхом проведення податкової політики.

Розглянемо деякі особливості податків у корпоративному секторі. Щодо акціонерних товариств, то від інших підприємств їх відрізняє насамперед оподаткування операцій з корпоративними цінними паперами.

На стадії створення акціонерних товариств в Україні в сучасних умовах не оподатковуються податком на додану вартість операції з первісного розміщення цінних паперів в обмін на корпоративні права. На сьогодні операції з випуску (емісії) акцій є об'єктами справляння державного мита (при реєстрації інформації про емісію акцій у розмірі 0,1 % від їх номінальної вартості). Але після цього практично будь-яка (оплатна чи безоплатна) передача прав власності на емітовані та зареєстровані акції підлягає оподаткуванню податком на додану вартість. Вартість акцій визначається вільними або регульованими цінами з урахуванням акцизного збору, ввізного мита, інших податків та зборів. Для акцій, як правило, ці елементи зростання ціни несуттєві, оскільки майже не мають поширення. Таке оподаткування викликає певні сумніви в методологічному плані. Так, якщо для всіх інших товарів податок на додану вартість має своє підґрунтя, як на зростання вартості (хоч це не зовсім так), і податок справляється з їх руху. Значна частина товарів і послуг споживається зразу і тому податок на додану вартість сплачується платником податків один раз.

Щодо корпоративних цінних паперів, то вони випускаються на строк існування акціонерного товариства, а це у переважній більшості випадків — безстроково. Тому в українській нормативно-правовій базі акцію визнають цінним папером без встановленого строку обігу. У такому випадку кожний перехід власності супроводжується сплатою податку на додану вартість. Чим ліквідніша акція і чим більше оборотів вона здійснює, тим більше вона приносить податку на додану вартість, що являє собою лише додаткове обкладення і впливає на ринкову вартість. Можливо, слід обмежити чи знизити податок на додану вартість після певного терміну обігу акції на ринку цінних паперів. Щодо обігу акцій у закритому акціонерному товаристві, до переходу прав власності на акції надзвичайно ускладнені, то і оподаткування здійснюється у такому ж розмірі, ускладнюючи консолідацію пакетів акцій.

До витрат на придбання акцій належать витрати на безпосереднє придбання акцій за готівкові та безготівкові кошти, а також суми доходів, що скеровувалися громадянами у джерела їх одержання на придбання акцій, та суми, які були інвестовані на реконструкцію і розширення виробництва суб'єктів підприємницької діяльності, у разі наявності письмової заяви громадянина в бухгалтерію організації за місцем основної роботи з проханням скерувати частину заробітку на придбання акцій або внесення інвестицій.

У разі прийняття рішення щодо виплати дивідендів емітент корпоративних прав, на які нараховуються дивіденди, провадить зазначені виплати власнику таких корпоративних прав пропорційно його частці у статутному фонді підприємства – емітента таких корпоративних прав, незалежно від того, чи була діяльність такого підприємства-емітента прибутковою протягом звітного періоду за наявності інших власних джерел для виплати дивідендів, а також від того, чи наявний прибуток, розрахований за правилами податкового обліку, чи ні.

Емітент корпоративних прав, який приймає рішення про виплату дивідендів своїм акціонерам (власникам), нараховує та вносить до бюджету авансовий внесок з податку на прибуток у розмірі ставки відповідно до законодавства, нарахованої на суму дивідендів, призначених для виплати, без зменшення суми такої виплати на суму такого податку. Зазначений авансовий внесок вноситься до бюджету до (або одночасно із) виплати дивідендів.

У разі виплати дивідендів у формі, відмінній від грошової (крім випадків, передбачених підпунктом 5), базою для нарахування авансового внеску є вартість такої виплати, розрахована за звичайними цінами.

Обов'язок із нарахування та оплати авансового внеску з цього податку покладається на будь-якого емітента корпоративних прав, що є резидентом, незалежно від того, чи такий емітент чи отримувач дивідендів є платником податку на прибуток або має пільги зі сплати податку на прибуток.

Платник податку — емітент корпоративних прав зменшує суму нарахованого податку на прибуток звітного періоду на суму авансового внеску, попередньо сплаченого протягом такого звітного періоду у зв'язку з нарахуванням дивідендів.

У разі коли за наслідками звітного періоду сума податкових зобов'язань платника податку має від'ємне значення, сума авансового внеску, попередньо сплаченого протягом такого звітного періоду у зв'язку з нарахуванням дивідендів, додається у збільшення такого від'ємного значення.

У разі коли сума такого авансового внеску перевищує суму податкових зобов'язань підприємства – емітента корпоративних прав за податком на прибуток такого звітного періоду, різниця переноситься у зменшення податкових зобов'язань наступного податкового періоду, а при отриманні

від'ємного значення податкового зобов'язання такого наступного періоду – на зменшення податкових зобов'язань майбутніх податкових періодів, Авансовий внесок, не справляється у разі виплати дивідендів у вигляді акцій (часток, паїв), емітованих (випущених) підприємством, яке нараховує дивіденди, за умови, що така виплата ніяк не змінює пропорцій (часток) участі всіх акціонерів (власників) у статутному фонді підприємства-емітента, незалежно від того, чи були такі акції, частки, паї) належним чином зареєстровані (відображені у зміні до статутних документів), а також у разі виплат дивідендів на користь інститутів спільного інвестування. Юридичні особи – резиденти, які отримують дивіденди, не включають їх суму до складу валового доходу (крім постійних представництв нерезидентів).

Якщо дивіденди отримуються платником податку – резидентом – з джерелом їх виплати від нерезидента, то платник податку включає суму отриманих дивідендів до складу валового доходу за наслідками податкового періоду, на який припадав отримання таких дивідендів.

Порядок оподаткування дивідендів, що отримуються фізичними особами, визначається за правилами, встановленими законом з питань оподаткування доходів фізичних осіб.

Виплата дивідендів на користь фізичних осіб (у тому числі нерезидентів) за акціями (іншими корпоративними правами), які мають статус привілейованих або інший статус, що передбачає виплату фіксованого розміру дивідендів чи суми, яка є більшою за суму виплат, розраховану на будь-яку іншу акцію, емітовану таким платником податку, прирівнюється з метою оподаткування до виплати заробітної плати з відповідним оподаткуванням та включенням суми виплат до складу валових витрат платника податку.

При цьому авансовий внесок не справляється, а така виплата не підлягає оподаткуванню як дивіденд згідно з нормами за-І Кону з питань оподаткування доходів фізичних осіб.

Таким чином, емітент корпоративних прав, який виплачує дивіденди своїм акціонерам (власникам), нараховує та утримує податок на дивіденди в розмірі 25 % нарахованої суми виплат за рахунок таких виплат незалежно від того, чи є емітент платником податку на прибуток. Зазначений податок вноситься до бюджету до/або одночасно з виплатою дивідендів.

Щодо оподаткування особистих доходів фізичних осіб, отриманих у вигляді дивідендів, а також у результаті відчуження корпоративних прав, то дивіденди, які були оподатковані під час їх виплати, відповідно до закону про оподаткування прибутку, не обкладаються прибутковим податком.

Доходи, отримані від купівлі-продажу акцій та інших корпоративних прав, оподатковуються відповідно до вимог про прибутковий податок, як інші доходи.

При здійсненні операцій з купівлі-продажу акцій та інших корпоративних прав оподатковується різниця між доходом, отриманим від продажу таких акцій (інших корпоративних прав) протягом звітного року, та документально підтвердженими витратами на їх придбання незалежно від того, у якому періоді (році) були понесені зазначені витрати.

Оподатковуються доходи, отримані від продажу корпоративних прав (акцій) за результатами звітного року, тобто року, в якому вони були продані.

Відповідальність за внесення податку до бюджету несе громадянин, який здійснив продаж корпоративних прав (акцій). У джерела виплати доходу прибутковий податок на доходи від продажу акцій (корпоративних прав) не нараховується і не утримується. Тобто якщо акції купуються юридичними або фізичними особами, то вони повинні надіслати до податкових органів тільки довідку за формою № 2, у якій зазначаються суми, сплачені за придбані акції.

Регуляторною базою передбачено, що після закінчення календарного року громадяни, які одержали дохід від продаж акцій та інших корпоративних прав, зобов'язані протягом 60 днів наступного року подати до податкової інспекції за місцем проживання декларацію про доходи разом з копіями документа що підтверджують витрати на придбання корпоративних при і акцій. Податкові органи на підставі одержаних від громадян декларацій та відомостей, що надійшли від підприємств, установ, організацій, суб'єктів підприємницької діяльності – фізичних осіб про виплачені громадянам суми за куплені в них акції і корпоративні права, визначають суму податку, яку належить сплатити громадянину до бюджету за сукупним річним доходом, враховуючи витрати на попереднє придбання акцій і встановлені законодавством пільги (у разі пред'явлення громадянами відповідних документів).

**Роль депозитарної системи в корпоративному регулюванні.** В Україні функціонує дворівнева депозитарна система:

- нижній рівень – зберігачі, що здійснюють обслуговування бездокументарної форми цінних паперів, і реєстратори, що посвідчують права власників іменних документарних цінних паперів;

- верхній рівень – Національний депозитарій і депозитарії, які ведуть рахунки, здійснюють кліринг і розрахунки з цінними паперами.

Нижній рівень депозитарної системи представлений реєстраторами і зберігачами, емітенти самостійно ведуть реєстри цінних паперів. Розвиток ринків капіталу в Україні, збільшення обсягів укладених угод на ринку цінних паперів зумовили утвердження на фінансовому ринку бездокументарної форми

існування цінних паперів і відповідне виникнення потреби у збільшенні кількості зберігачів.

Верхній рівень депозитарної системи в Україні представлено Національним депозитарієм України (НДУ), Всеукраїнським депозитарієм цінних паперів (ПрАТ «ВДЦП»), депозитарієм НБУ.

Основними проблемами, що перешкоджають становленню ефективної депозитарної системи в Україні, на сьогодні є:

- відсутність на ринку єдиної інституції, яка б забезпечила функціонування єдиної системи депозитарного обліку цінних паперів відповідно до міжнародних стандартів, що призводить до неможливості здійснення цивілізованих правовідносин на фондовому ринку;

- невизначеність у вітчизняному законодавстві виключних повноважень Центрального депозитарію, що не дозволяє сформувати розвинену та прозору систему депозитарного обліку цінних паперів;

- поширення практики здійснення незаконного перерозподілу прав власності, маніпуляцій зі сторони рейдерів через не сформованість центрального реєстру цінних паперів;

- наростання конфліктних ситуацій на ринку цінних паперів та зниження рівня довіри інвесторів через неврегульованість у вітчизняному законодавстві питання щодо здійснення функції зберігання глобальних сертифікатів виключно Центральним депозитарієм.

Проблемами нижнього рівня депозитарної системи є існування двох технологічно різних підходів до обліку прав власності на цінні папери та, відповідно, неузгодженість у діяльності зберігачів цінних паперів та реєстраторів власників іменних цінних паперів. Крім того, значна кількість реєстраторів на ринку спотворює реальну картину та спонукає до зловживань і маніпуляцій з реєстрами. Йдеться про можливість фактичного перегляду

підсумків приватизації і зміни складу акціонерів у зв'язку із втратою, фальсифікацією, незаконними змінами записів або наявністю декількох реєстрів власників для одного емітента внаслідок відсутності системи централізованої системи бази даних.

Проблеми верхнього рівня депозитарної системи пов'язані з:

- відсутністю в Україні єдиного Центрального депозитарію цінних паперів;

- технологічною відокремленістю складових Національної депозитарної системи, що створює труднощі для інвесторів та професійних учасників ринку. Цілісності системи перешкоджає існування особливостей у веденні обліку окремих видів цінних паперів. Паралельне існування окремих систем депозитарного обліку державних та корпоративних цінних паперів призводить



до збільшення організаційних, технологічних та грошових витрат професійних учасників ринку та власників цінних паперів, посилення ризиків у функціонуванні системи;

– низьким рівнем розвитку розрахункової діяльності, що певним чином зумовлений недоліками системи організованої торгівлі цінними паперами.

### ТЕМА 2.3

## УЧАСНИКИ КОРПОРАТИВНИХ ВІДНОСИН ТА ОРГАНИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

1. Ключові учасники корпоративних відносин: світовий досвід та вітчизняна практика.

2. Система органів корпоративного управління. Загальні збори акціонерів та їх повноваження. Наглядова рада та причини її створення. Повноваження Наглядової ради. Ревізійна комісія. Повноваження ревізійної комісії.

3. Правління та його повноваження. Порядок формування органів управління та їх кількісний склад. Порядок роботи та прийняття рішень органів управління.

4. Відповідальність посадових осіб органів управління акціонерного товариства.

5. Заходи щодо забезпечення інформаційної прозорості роботи акціонерного товариства. Конфлікт інтересів між учасниками корпоративного управління.

**Ключові учасники корпоративних відносин: світовий досвід та вітчизняна практика.** Корпоративне управління є динамічною системою, тобто такою, що знаходиться у постійному русі як в історичному сенсі, так і в сенсі того, що для досягнення своєї мети вимагає реалізації певної сукупності цілеспрямованих дій. З цієї точки зору система корпоративного управління є одночасно і *процесом*, з чим пов'язані, наприклад такі його визначення:

– сукупність дій менеджерів та власників компанії щодо управління компанією в межах чинного законодавства;

– процес регулювання власником його корпоративних прав з метою отримання прибутку;

– постійне спадкове забезпечення корпоративних інтересів;

– вплив на систему взаємовідносин між органами управління, інвесторами, трудовим колективом та державою;

– стосунки компанії зі своїми структурними елементами та навколишнім середовищем.

В останніх двох визначеннях мова йде про значно ширше коло осіб, ніж окреслене у попередньому підрозділі при визначенні суб'єктів корпоративного управління.

Справа у тому, що корпорація є відкритою системою, тобто її розвиток відбувається під впливом факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. При цьому, як вже відзначалося у підрозділі 1.1.2, існує багато осіб, зацікавлених у результатах діяльності корпорації. Така зацікавленість може спонукати цих осіб на спроби активного втручання у процеси корпоративного управління, що в залежності від ситуації сприятиме корпорації або створюватиме для неї додаткові загрози. Далеко не завжди зацікавленість цих осіб у справах корпорації заснована на взаємній вигоді та ґрунтується на законі.

Тому класифікація учасників процесу корпоративного управління має не тільки теоретичне, а і практичне значення. Таку класифікацію доцільно здійснювати виходячи з місця особи в системі корпоративних відносин та приналежності до корпорації, а також за її основними інтересами, особливостями поведінки при реалізації цих інтересів.

Євтушевський В. А. пропонує розрізняти *внутрішню* та *зовнішню* сфери корпоративного управління. Ці поняття не є тотожними поняттям внутрішнього та зовнішнього середовища корпорації. Наприклад, під зовнішнім середовищем розуміється уся сукупність факторів, що оточують корпоративне підприємство. *Зовнішня сфера корпоративного управління* – це сукупність тільки тих факторів або осіб, які суттєво на більш-менш постійній основі впливають на процес прийняття рішень суб'єктами корпоративного управління та сприяють чи перешкоджають реалізації корпоративних рішень.

**Система органів корпоративного управління.** Системний підхід визначає суб'єктів корпоративних відносин, перелік яких наведений у таблиці 1. Всіх їх поєднує наявність загальносистемної ознаки – причетність до виникнення корпоративних прав, володіння чи користування ними. Як елементи системи корпоративного управління, ці суб'єкти належать до її внутрішньої сфери.

Таблиця 1 – Склад суб'єктів системи корпоративного управління

Загальносистемна ознака	Суб'єкт системи	Причетність суб'єкта до загальносистемної ознаки
Корпоративні права: — право на участь в управлінні підприємством; — право на отримання частки прибутку; — право на отримання частки з вартості майна підприємства при його ліквідації	1. Засновники/учасники корпорації та їх окремі групи	Володіють, можуть користуватися та розпоряджуватись усіма належними корпоративними правами (або частиною з них – командитні учасники, привілейовані акціонери).
	2. Корпорація	Корпоративні права виникають від її імені (у випадку АТ імітуються корпорацією), в подальшому реалізація корпоративних прав забезпечується корпорацією та здійснюється через неї. Крім того, корпорація має квазікорпоративне право на отримання за рішенням зборів учасників частки прибутку для свого розвитку
	3. Органи управління корпорації в особі менеджерів, які до них входять	Користуються делегованою учасниками частиною корпоративного права на управління в сфері ведення поточних справ корпорації, можуть отримувати від власників квазікорпоративне право на частку прибутку корпорації в якості матеріальної винагороди

Можна відзначити ще два види осіб, що займають особливе місце у корпоративних відносинах, оскільки вони наділені, так би мовити, «квазікорпоративними» правами, тобто правами, які в чомусь схожі на корпоративні. Маються на увазі трудовий колектив підприємства та кредитори.

Законодавство деяких західноєвропейських країн передбачає включення до складу наглядової ради представників органу, що репрезентує інтереси працівників корпорації. Це право схоже з корпоративним правом на участь в управлінні. Але, згідно з нашим законодавством, такий представник може приймати участь в засіданнях наглядової ради тільки за запрошенням та має лише дорадчий голос, отже виступає не суб'єктом управління, а скоріш виконує функцію комунікаційного каналу. Разом із тим, трудовий колектив через систему колективних договорів може претендувати на частину прибутку підприємства, безпосередньо приймає участь в примноженні корпоративного капіталу та його інтереси мають бути предметом постійної уваги всіх органів управління корпорації. Тому трудовий колектив доцільно вважати якщо не учасником, то, в усякому разі, вагомим фактором внутрішньої сфери системи корпоративного управління.

Кредитори мають більш виражені «квазікорпоративні» права у випадках, коли підприємство потрапляє в судову процедуру банкрутства (на стадіях санації та ліквідації). Управлінські повноваження власників та менеджменту на час банкрутства припиняються, ведення справ підприємства переходить до арбітражного керуючого, який є підзвітним зборам кредиторів та обраному зборами комітету.

Обсяг прав кредитора визначається пропорційно його частці в боргах підприємства. Отже, права кредиторів схожі на корпоративні не тільки за механізмом їх реалізації. Вони теж виникають з часток у капіталі підприємства, тільки у капіталі позиковому, а не корпоративному. Проте ці «квазіправа» не надають кредиторам статусу постійного суб'єкта корпоративного управління, оскільки вони виникають і реалізуються лише тимчасово і при певних обставинах. Кредитори, таким чином, залишаються за своєю суттю фактором зовнішнього впливу, хоч фактором достатньо потужним для того, щоб взагалі припинити функціонування системи корпоративного управління.

До інших осіб, які через великий вплив чи постійну пов'язаність з процесами корпоративного управління можуть бути віднесені до категорії учасників зовнішньої сфери, належать:

- інститути фондового ринку, через які здійснюється і регулюється обіг корпоративних прав у вигляді цінних паперів;
- аудиторські та консалтингові фірми, рейтингові та інші спеціалізовані інформаційні структури;
- державні органи, що уповноважені вирішувати конкретні спірні питання корпоративного управління, іншим чином брати участь в їх розгляді, виявляти злочини (суди, що мають відповідні повноваження, Державна комісія з цінних паперів та фондового ринку, Антимонопольний комітет, Фонд державного майна, правоохоронні органи);
- громадські організації, які об'єднують безпосередніх учасників корпоративного управління (спілки акціонерів, професійних учасників фондового ринку тощо);
- структури, що спеціалізуються на ворожому поглинанні підприємств та корпоративному шантажу («рейдери»);
- конкуренти, які скуповують акції корпорації, щоб слідкувати за подіями у її внутрішньокорпоративній сфері, провокувати та використовувати у своїх інтересах корпоративні конфлікти, впливати в бажаному напрямі на курс акцій конкурента, отримувати контроль над корпорацією.

Могутнім фактором зовнішньої сфери корпоративного управління є нормотворча діяльність держави, якою визначаються «правила гри» в корпоративному секторі. Аналогічним фактором внутрішньої сфери є статuti

та внутрішні положення корпоративного підприємства (статут, регламент зборів, положення про органи корпоративного управління). До факторів, що суттєво впливають на процес корпоративного управління слід віднести поточний фінансовий стан корпоративного підприємства (фактор внутрішньої сфери) та макроекономічну ситуацію в країні (зовнішня сфера). Дія цих факторів здатна прискорювати або уповільнювати розвиток корпоративних протиріч, цими ж факторами визначається і обсяг фінансових ресурсів, що можуть бути мобілізовані учасниками корпоративного управління на вирішення своїх завдань. Фінансова криза на підприємстві або загальноєкономічна криза на багатьох підприємствах призводить до змін у структурі власників та (або) у складі менеджерів.

Усі вищезазначені учасники та фактори зовнішньої сфери можуть, в залежності від ситуації, оказувати позитивний або негативний вплив на систему корпоративного управління, а тому заслуговують на постійну увагу з боку органів управління корпорації. Найбільшу загрозу для внутрішньої сфери корпоративного управління становлять конкуренти та рейдерські структури. Їх дії завжди спрямовані на руйнування існуючої системи корпоративних відносин. Залишаючись за суттю елементом ворожого зовнішнього впливу, конкуренти чи «рейдери» після придбання хоча б дрібного пакету акцій корпорації отримують статус учасників її внутрішньої сфери системи корпоративних відносин.

У тій чи іншій мірі зацікавленими в діяльності корпорації можуть бути і інші особи: постачальники; споживачі; населення регіонів, в яких розташовані виробничі підрозділи підприємства; місцеві органи влади; екологічні та інші громадські організації, засоби масової інформації. Але, оскільки їх інтерес напряду пов'язаний тільки з окремими сторонами діяльності корпоративного підприємства, вони зазвичай не здійснюють самостійно спроб втручання в сферу корпоративних відносин та не мають для цього законних можливостей.

Разом з тим, якщо претензії цих осіб до корпорації у виробничій, фінансовій, екологічній та інших сферах не знаходять прийнятного вирішення, то зацікавлені особи здатні активізуватися та почати діяти або через учасників зовнішньої сфери корпоративного управління, або шляхом формування негативної громадської думки про власників та адміністрацію підприємства, або шляхом створення інших штучних перешкод діяльності корпорації. Таку потенційну здатність зацікавлених осіб до проявів активності нерідко використовують у власних інтересах конкуренти, «рейдери», антагоністичні групи власників.

**Загальні збори акціонерів та їх повноваження. Наглядова рада та причини її створення. Повноваження Наглядової ради. Ревізійна комісія.**

**Повноваження ревізійної комісії.** В структурі власників-акціонерів, в залежності від кількості голосуючих акцій прийнято розрізняти контрольних власників, портфельних інвесторів та «дрібних» акціонерів.

Наше законодавство визначає, що *контрольний пакет* акцій – це пакет із 50 та більше відсотків голосів, але при цьому вважається, що *контроль* – це можливість здійснення вирішального впливу на підприємство шляхом голосування на зборах акціонерів, шляхом формування органів управління та проведення через них рішень на свою користь, у т.ч. щодо укладання значних за вартістю угод.

Дійсно, для того, щоб мати просту більшість на зборах, в яких приймають участь акціонери, що володіють у сукупності 61–65% голосів, достатньо володіти пакетом у 31–33% від випущених акцій. Це дозволяє призначити лояльну виконавчу адміністрацію і при її сприянні тривалий час зберігати реальний контроль, навіть при появі акціонерів з більш значними пакетами акцій. Світова ж практика свідчить, що фактичний контроль у корпорації може здійснювати акціонер з пакетом 5–10% акцій, якщо інші акції розпорошені між «дрібними» власниками і у цих акціонерів не має особливих причин об'єднуватися проти контрольної особи.

Таким чином, *контрольний власник* – це особа, що здатна на підставі корпоративних прав здійснювати через органи управління реальний контроль над підприємством. Контроль над підприємством може набуватися з метою подальшого тривалого володіння та отримання прибутку від його діяльності, задля перепродажу або, наприклад, з метою ліквідації конкурента. Якщо контрольний власник планує розвивати підприємство, здійснює або залучає для цього додаткові інвестиції, такий власник характеризується як *стратегічний*.

Контрольні власники, як правило, не схильні приймати рішення про виплату дивідендів, оскільки це веде до зменшення фінансових ресурсів, що знаходяться під їх контролем. Але стратегічний інвестор, зацікавлений у стабільній обстановці на підприємстві та підтриманні його інвестиційної привабливості, більш здатний до досягнення компромісу з іншими акціонерами. В усякому разі слід розуміти, що будь-який контрольний власник діятиме прагматично, виходячи насамперед із власних інтересів, і навіть при здатності до компромісу враховуватиме інтереси меншості настільки, наскільки меншість готова їх відстоювати.

*Портфельні інвестори* купують значні, але неконтрольні пакети акцій різних акціонерних корпорацій, що мають потенціал розвитку, та сподіваються через певний період (3–5 років) завдяки поліпшенню ринкового стану підприємства можна буде перепродати акції за значно вищою ціною. Серед портфельних інвесторів виділяють інституційних інвесторів. *Інституційними*

*інвесторами* вважаються структури, для яких інвестування у цінні папери є основним видом діяльності, або такою діяльністю, що обов'язково поєднується з основною (інвестиційні фонди, трасти, пенсійні фонди, банки, страхові компанії).

В українському законодавстві під *значним пакетом* розуміється пакет у 10 та більше відсотків акцій, але на практиці портфельні інвестори можуть вважати для себе значними пакети у 3–5%, особливо, якщо мова йде про акції найкрупніших корпорацій.

Портфельні інвестори зацікавлені у розвитку підприємства, що поєднує їх інтереси з інтересами стратегічного інвестора, але вони не проти отримувати і поточний дохід від інвестицій, а тому можуть наполягати на виплаті дивідендів. Далекоглядний стратегічний інвестор прагне зберегти з ними консенсус, оскільки портфельні інвестори можуть і далі нарощувати інвестиції в підприємство, надавати допомогу в здійсненні нагляду за ефективністю виконавчого менеджменту і не конкурують за вирішальний контроль. Якщо у портфельних інвесторів все ж виникає конфлікт з контрольною особою, вони здатні проявити високий професіоналізм і наполегливість при захисті своїх прав, а також демонструють значну здатність до об'єднання та координації дій з іншими міноритарними акціонерами.

Дрібним непрофесійним інвесторам доцільно придбавати акції тих підприємств, у структурі власності яких є стратегічний акціонер, та до придбання яких продемонстрували інтерес портфельні інвестори. Але в Україні більшість дрібних акціонерів отримали мізерні пакети акцій в ході приватизації, що визначило випадковість їх вибору, економічну безсенсовність таких інвестицій та неоднорідний склад цієї групи акціонерів. Згідно зі Звітом Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку за 2009р. кількість особових рахунків фізичних осіб – власників цінних паперів (*приватних інвесторів*) становить 11,17 млн. рахунків, але на них обліковується тільки 9,2% від загальної номінальної вартості цінних паперів, що зареєстровані у відповідних реєстрах. Інші 90,8% від загальної номінальної вартості цінних паперів обліковується усього на 345 тис. рахунках юридичних осіб (*корпоративні інвестори*). Дрібних акціонерів можна розподілити на наступні основні групи за джерелом отримання акцій та ознакою належності до корпорації:

– дрібні акціонери – працівники, які отримали акції на пільгових умовах при приватизації підприємства, але яких більше цікавить саме підприємство як роботодавець, оскільки розмір можливих дивідендів в розрахунку на їх невеликі частки не можна співставити з розміром їх заробітної плати та інших матеріальних благ, що надає підприємство (при цьому їм не байдуже, які рішення приймаються з питань визначення основних питань діяльності,

призначення виконавчих менеджерів, розподілу прибутку за напрямками використання і територіально їм легше, ніж іншим дрібним акціонерам приймати участь у зборах);

– дрібні акціонери – не працівники, які отримали акції на сертифікатних приватизаційних аукціонах та яких в системі корпоративних відносин не активізує навіть питання щодо виплати дивідендів, оскільки можливі дивіденди на їх дрібний пакет (в середньому номінал такого пакету складає 10 грн.) не компенсують витрат на проїзд міським транспортом до каси підприємства;

– дрібні акціонери – не працівники, які придбали акції за власні кошти з метою спекулятивного перепродажу (таких цікавить тільки можливість швидкої зміни ціни на акції);

– дрібні акціонери – не працівники, які придбали акції за власні кошти з метою довгострокового інвестування (мотивація та поведінка таких акціонерів схожа з мотивацією портфельних інвесторів, вони слідкують за станом справ на підприємстві, а якщо не мають часу на активну особисту участь в корпоративному житті підприємства, то надають довіреності іншим акціонерам чи посередникам).

Для корпоративного управління істотне значення має така ознака, як активність суб'єктів управління. Тому деякі фахівці поділяють власників також на *активних* та *неактивних*. До другої групи відносять тих, хто має «неповне право» власності, наприклад, власників не голосуючих привілейованих акцій, недієздатних осіб та їх опікунів, трастові фонди. В розвиток цієї класифікації доцільно пов'язати критерій розподілу не з правовим статусом суб'єкта, а з типовою поведінкою груп суб'єктів на практиці. Так, довірчі товариства (трасти) приймають активну участь в корпоративній боротьбі за контроль над підприємством, хоч юридично не вважаються власниками акцій. В той же час, окремі групи дрібних власників, як зазначалося вище, хоч і мають «повне право» власності, будуть залишатися інертними та ігноруватимуть навіть ті збори акціонерів, до порядку денного яких включено питання про виплату дивідендів.

Мінімальним проявом активності акціонера є готовність приймати участь у зборах чи надавати на це довіреності, а також формулювання своєї позиції чи вимог у зверненнях та заявах, адресованих органам управління корпорацією, державним органам, засобам масової інформації (така активність може бути самостійною позицією або наслідком впливу інших осіб).

Слід зазначити, що серед «неактивних» акціонерів є багато так званих «мертвих душ» (при чому не в переносному, а в прямому змісті). Незначущість дрібних пакетів акцій не сприяє тому, щоб спадкоємці офіційно оформлювали вступ у спадщину. В результаті, в деяких українських акціонерних товариствах частки акцій, що обліковуються за «мертвими душами», досягає вже 15–20%.



Разом з іншими факторами, які обумовлюють не активність власників, це ускладнює проведення легітимних зборів акціонерів. З роками ця проблема буде загострюватись все більше і якщо законодавство її далі ігноруватиме, проблема буде вирішуватись волюнтаристськими, незаконними методами.

Акціонерів, які не входять до структури корпорації, в іноземній літературі прийнято називати *аутсайдерами*, а причетних до внутрішньокорпоративної структури – *інсайдерами*. До інсайдерів належать і акціонери-менеджери. Їх зазвичай більше, ніж дивіденди, цікавить корпорація як інструмент особистої влади та джерело добробуту, а у випадках, коли менеджери розраховують на поступове придбання контрольного пакету, вони не зацікавлені у збільшенні ринкової вартості акцій. В останньому випадку інтереси менеджера входять у конфлікт і з інтересами контрольної особи, і з інтересами портфельних інвесторів.

Корпорація як суб'єкт корпоративних відносин та юрособа теж може мати власні інтереси – наприклад, інтерес самозбереження. Визначити конкретніше ці інтереси дуже важко, оскільки вони складаються у ході зіткнення інтересів інших осіб, кожна з яких схильна ототожнювати інтереси корпорації з власним інтересом. Але вищим органом корпорації є збори учасників, а юридично представляти інтереси корпорації уповноважена виконавча адміністрація. Тому офіційно інтереси корпорації мають проголошуватися у її стратегії, яка спільно розробляється власниками та менеджерами і затверджується загальними зборами. Дуже важливо, щоб ця стратегія відповідала і інтересам зовнішнього середовища. Якщо суспільство відчуває потребу в існуванні корпорації, то вона має шанси вціліти навіть після руйнівних корпоративних конфліктів, в ході яких може повністю змінитися склад власників та менеджерів.

В практичному аспекті аналіз структури учасників корпоративного управління та їх інтересів дозволяє:

- прогнозувати очікувану чисельність учасників загальних зборів;
- прогнозувати результати голосування на зборах;
- передбачати реакцію різних груп учасників внутрішньої та зовнішньої сфер корпоративного управління на ті чи інші події або рішення;
- більш обґрунтовано готувати відповіді на звернення акціонерів та більш успішно вести переговори з ними;
- оцінювати ймовірність участі тих чи інших акціонерів у додатковій емісії акцій та прогнозувати зміни в структурі власників після завершення емісії;
- оцінювати можливість скупки акцій у інших акціонерів.

**Правління та його повноваження.** «Корпоративна поведінка» – поняття, що охоплює різноманітні дії, пов’язані з управлінням господарськими суспільствами. Корпоративна поведінка впливає на економічні показники діяльності господарських суспільств і на їх здатність притягати капітал, необхідний для економічного зростання. Вдосконалення корпоративної поведінки - найважливіша міра, необхідна для збільшення припливу інвестицій в усі галузі української економіки як з джерел усередині країни, так і від зарубіжних інвесторів. Одним із способів такого вдосконалення може стати введення певних стандартів, встановлених на основі аналізу найкращої практики корпоративної поведінки.

**Порядок роботи та прийняття рішень органів управління.** Стандарти корпоративної поведінки застосовані до господарських суспільств усіх видів, але найбільшою мірою вони важливі для акціонерних товариств. Це обумовлено тією обставиною, що саме в акціонерних товариствах, де часто має місце відділення власності від управління, найбільш вірогідне виникнення конфліктів, пов’язаних з корпоративною поведінкою. Тому Кодекс розроблений, передусім, для акціонерних товариств, що виходять на ринок капіталу. В той же час, це не унеможлиблює його застосування будь-якими іншими господарськими товариствами.

Метою застосування стандартів корпоративної поведінки є захист інтересів усіх акціонерів, незалежно від розміру пакету акцій, яким вони володіють. Чим більш високого рівня захисту інтересів акціонерів вдасться досягти, тим на великі інвестиції зможуть розраховувати російські акціонерні товариства (далі – товариства), що зробить позитивний вплив на українську економіку в цілому.

Корпоративна поведінка повинна забезпечувати високий рівень ділової етики у відносинах між учасниками ринку.

Нижче викладені передумови для розробки Кодексу корпоративної поведінки (далі – Кодекс). При цьому слід враховувати, що суспільство може розробити свій власний кодекс корпоративної поведінки відповідно до рекомендацій справжнього Кодексу або включити окремі його положення у свої внутрішні документи. Виходячи зі своєї організаційно-правової форми, галузевої приналежності, структури капіталу і інших особливостей, товариство має право використати ті рекомендації Кодексу, які воно визнає для себе прийнятними

1. У українському законодавстві вже знайшли відображення більшість загальновизнаних принципів корпоративної поведінки, проте практика їх реалізації, у тому числі судова, і традиції корпоративної поведінки ще тільки формуються.

Сучасне українське законодавство про господарські суспільства має відносно короткий термін розвитку, проте в нім вже знайшли відображення більшість загальновизнаних принципів корпоративної поведінки.

З іншого боку, основні проблеми корпоративної поведінки пов'язані не стільки з якістю законодавства, скільки з відсутністю тривалої практики корпоративних стосунків, у зв'язку з чим традиції корпоративної поведінки ще тільки формуються.

2. Належна корпоративна поведінка не може бути забезпечена тільки нормами законодавства.

Очевидно, що законодавство не регулює, та і не може регулювати усі питання, що виникають у зв'язку з управлінням товариствами.

По-перше, законодавство встановлює і повинне встановлювати тільки загальні обов'язкові правила. Воно не може і не повинне прагнути врегулювати в деталях усі питання діяльності товариств. Деталізація юридичних норм перешкоджає роботі товариств, оскільки кожне з них унікально і особливості його діяльності не можуть бути повністю відображені в законодавстві. Тому часто законодавство або взагалі не містить норм, що регулюють відповідні стосунки (причому далеко не завжди відсутність регулювання є пропуском в законодавстві), або встановлює загальне правило, залишаючи за учасниками таких стосунків можливість вибору варіанту поведінки.

По-друге, законодавство виявляється не в змозі своєчасно реагувати на зміни практики корпоративної поведінки, оскільки внесення змін до законодавства вимагає значного часу.

3. Багато питань, пов'язаних з корпоративною поведінкою, лежать за межами законодавчої сфери і мають етичний, а не юридичний характер.

Багато положень законодавства, що регулюють корпоративну поведінку, ґрунтуються на етичних нормах. Прикладом таких правових норм можуть служити норми цивільного законодавства, що встановлюють можливість, зокрема, за відсутності застосовного законодавства виходити з вимог сумлінності, розумності і справедливості, а також здійснювати громадянські права розумно і добросовісно. Таким чином, морально-етичні стандарти розумності, справедливості і сумлінності є складовою частиною діючого законодавства.

В той же час подібних положень законодавства не завжди вистачає, щоб добитися належної корпоративної поведінки. Тому товариствам слід діяти у відповідності не лише з нормами законодавства, але і з етичними нормами, які нерідко є строгішими, ніж норми законодавства.

Етичні норми, використовувані в діловому співтоваристві, – це система норм поведінки і звичаїв ділового обороту, що склалася, не ґрунтована на

законодавстві і формуюча позитивні очікування відносно поведінки учасників корпоративних відносин.

Етичні норми корпоративної поведінки формують стійкі стереотипи поведінки, загальні для усіх учасників корпоративних стосунків.

Наслідування етичних норм не лише є моральним імперативом, але і допомагає товариству уникнути ризиків, підтримує довгострокове економічне зростання і сприяє здійсненню успішної підприємницької діяльності.

Етичні норми, разом із законодавством, формують політику корпоративної поведінки товариства, що базується на обліку інтересів акціонерів і керівництва товариства, що сприяє зміцненню позицій товариства і збільшенню його прибутків.

4. Кодекс містить рекомендації відносно найкращої практики корпоративної поведінки, які, проте, не є обов'язковими для виконання.

Кодексу відводиться особливе місце в області розвитку і вдосконалення української практики корпоративної поведінки. Він повинен зіграти важливу освітню роль у встановленні стандартів управління українськими товариствами і в сприянні подальшому розвитку українського фондового ринку. Кодекс розроблений відповідно до положень чинного законодавства, з урахуванням російської і зарубіжної практики корпоративної поведінки, етичних норм, конкретних потреб і умов діяльності українських товариств і ринків капіталу, що склалася на поточному етапі їх розвитку.

Положення Кодексу базуються на визнаних в міжнародній практиці принципах корпоративного управління, розроблених Організацією економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР), відповідно до яких останніми роками рядом інших держав були прийняті кодекси корпоративного управління і аналогічні їм документи.

Кодекс є зведенням рекомендацій. Застосування суспільством положень Кодексу має бути добровільним, ґрунтованим на прагненні підвищити привабливість суспільства в очах існуючих і потенційних інвесторів.

У Кодексі розкриваються основні принципи найкращої практики корпоративної поведінки, відповідно до яких українські товариства можуть будувати свою систему корпоративної поведінки, а також містяться рекомендації по практичній реалізації цих принципів і розкриттю відповідної інформації.

При формуванні власної політики корпоративної поведінки товариства можуть самостійно визначати, які правила і процедури, рекомендовані Кодексом, наслідувати, і (чи) розробляти інші правила і процедури відповідно до принципів корпоративної поведінки, розкритих в Кодексі.

## ТЕМА 2.4

### ТАКТИЧНЕ І СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАЦІЯМИ

1. Особливості стратегічного управління корпораціями.
2. Стратегічне управління як інструмент реалізації потенціалу корпоративного управління.
3. Система погодження та затвердження стратегічних і поточних планових документів. Сутність та критерії формування системи стратегічного моніторингу.
4. Визначення цілей діяльності корпорацій. Особливості визначення корпоративної місії та забезпечення її взаємозв'язку з місіями корпоративних формувань.

**Особливості стратегічного управління корпораціями.** За змістом стратегія корпорації має охоплювати рішення щодо структури й обсягів виробництва, поведінки корпорації на ринках товарів і ресурсів, стратегічні аспекти внутрішньо корпоративного управління. В теорії корпоративного управління використовуються різні варіанти класифікацій стратегій. Найбільш вдалою з них є та, яка оперує сімома напрямками стратегічного бачення майбутнього міжнародної корпорації:

1. Товарно-ринкова стратегія – вибір номенклатури, обсягу і якості продукції, що випускається, і поведінки корпорації на товарному ринку у сфері продажів.
2. Ресурсно-ринкова стратегія – вибір номенклатури, обсягу та якості сировини і напівфабрикатів, які споживаються, і поведінки корпорації у сфері закупівель.
3. Технологічна стратегія – базовий варіант стратегії, що визначає практично всі інші. Вибір технології визначає переважно всю подальшу поведінку корпорації.
4. Інтеграційна стратегія – сукупність рішень, які визначають взаємодію з іншими корпораціями.
5. Фінансово-інвестиційна стратегія корпорації – сукупність рішень, що визначають способи залучення, накопичення і витрачання фінансових ресурсів.
6. Соціальна стратегія – сукупність рішень, що визначають тип і структуру колективу працівників корпорації, а також характер відносин з акціонерами.
7. Стратегія управління – сукупність рішень, що визначають характер управління корпорацією під час реалізації обраної стратегії.

Єдиної класифікації управлінських рішень, які приймаються у сфері міжнародного бізнесу, не існує. Найбільш поширеною є класифікація І. Ансофа, згідно з якою вся сукупність управлінських рішень розподіляється за такими класифікаційними ознаками як сфера та час дії, ієрархічний рівень прийняття рішень. У відповідності з цим розрізняють стратегічні, тактичні та оперативні управлінські рішення.

**Стратегічне управління як інструмент реалізації потенціалу корпоративного управління.** Стратегічні рішення спрямовані на переведення організації з одного стану в інший. Вони можуть стосуватися як внутрішніх, так і зовнішніх процесів. Але найчастіше стратегічні рішення в міжнародних корпораціях пов'язані з її зовнішніми проблемами, зокрема, з рішенням про номенклатуру продукції, яка виробляється, та з вибором сегментів ринку, тобто з проблемою вибору сфери діяльності й пошуку нових напрямів розвитку. До стратегічних завдань належать такі питання, як цілі та завдання корпорації. Чи повинна корпорація диверсифікувати свою діяльність, і якщо так, то за якими напрямками і якою мірою? Як оптимізувати виробничий процес і зміцнити становище корпорації на ринку?

Стратегічні рішення є довгостроковими і передбачають досить тривалий період для їх виконання та дії.

Тактичні рішення пов'язані зі структуруванням ресурсів корпорації й спрямовані на збільшення потенціалу їх використання. Вони стосуються двох проблем: забезпечення ресурсами (пошук джерел сировини, підбір та навчання персоналу, залучення інвестицій, придбання обладнання); розподіл та використання ресурсів (побудова інформаційних та виробничих потоків, розміщення обладнання, розподіл повноважень та обов'язків персоналу).

Оперативні рішення – це тип (вид) управлінських рішень, спрямованих на забезпечення життєдіяльності підприємства у короткостроковому часі.

Тактичні та оперативні управлінські рішення, на відміну від стратегічних, пов'язані з окремою сферою діяльності підприємства (розширення каналів збуту продукції, регулювання тривалості робочого тижня тощо). За тривалістю вони є коротко-або (дуже рідко) середньостроковими, за критерієм зворотності – відносно легко й швидко переорієнтовані і носять однопрофільний характер.

При прийнятті тактичних та оперативних рішень, як правило, основною змінною є час, протягом якого топменеджменту підприємства слід проаналізувати ситуацію й прийняти правильне рішення.

**Визначення параметрів системи стратегічного планування корпорації.** У зв'язку з вищевикладеним виникає питання про критерії і віднесення того чи іншого рішення до числа стратегічних. Американські

спеціалісти у сфері управління У. Кінг і Д. Кліланд вважають стратегічними такі рішення, які:

- безпосередньо пов'язані з глобальними цілями корпорації;
- орієнтовані на майбутнє міжнародної корпорації;
- зазнають істотного впливу з боку багатьох неконтрольованих зовнішніх чинників.

Стратегічні рішення характеризуються такими особливостями:

- відображають точку зору керівництва на те, що являє собою організація і що належить до сфери її діяльності;
- забезпечують взаємодію організації із зовнішнім середовищем;
- беруть до уваги власні ресурси організації з метою забезпечення відповідності між внутрішніми ресурсами та діловою активністю організації;
- враховують зміни в системі роботи організації;
- є дуже складними й приймаються в умовах невизначеності, тобто базуються на недостатній кількості інформації;
- потребують всебічного підходу до управління організацією;
- враховують тривалу перспективу та мають довгострокове значення;
- базуються на інтересах зацікавлених осіб всередині організації;
- впливають на ресурсну базу організації та спричиняють організаційні рішення більш низького рівня.

**Система погодження та затвердження стратегічних і поточних планових документів.** Як уже зазначалося, лише взаємопов'язана система стратегічних, поточних та оперативних планів дає змогу здійснити необхідні перетворення на підприємстві. Поточні плани складаються з метою конкретизації, доповнення та коригування стратегічних планів з урахуванням конкретної ситуації, що склалася на початок планового періоду. Цей тип планів передбачає визначення проміжних цілей та завдань, а також заходів щодо їхнього досягнення, тобто є інструментом реалізації стратегічних настанов. На цій підставі можна стверджувати, що мають існувати ретельно опрацьовані поточні, оперативно-тактичні плани та бюджети, без яких неможливий розвиток підприємства.

Так, виробнича програма підприємства далі конкретизується в календарних планах (півріччя, квартал, місяць), в яких детально розраховуються цілі та завдання, поставлені у стратегічному плані. Календарні плани виробництва складаються на основі відомостей про наявність замовлень, забезпеченість їх матеріальними ресурсами, ступінь завантаження виробничих потужностей і їхнього використання з урахуванням обумовлених термінів виконання кожного замовлення. У календарних планах виробництва передбачаються витрати на реконструкцію наявних потужностей, заміну

устаткування, виконання окремих робіт по спорудженню нових підприємств, тобто зв'язок з планами науково-технічного та організаційного розвитку.

Потрібно зазначити, що квартальні й місячні плани традиційно визначають межі, в яких кожний цех звітує перед керівництвом підприємства про факти виконання своєї виробничої програми, а отже, про досягнення кількісних і якісних показників роботи. Цим самим підбиваються підсумки реалізації загальних цілей підприємства, окремих цілей і завдань кожного цеху. До планів зі збуту продукції та надання послуг включаються показники з експорту продукції, зарубіжному ліцензуванню, наданню технічних послуг.

Оперативні плани реалізуються через систему бюджетів або фінансових планів, які складаються звичайно терміном на один рік або на коротший термін по кожному окремому підрозділу, а потім вже об'єднуються в єдиний бюджет або фінансовий план фірми, підприємства.

Бюджет і його формування – важливі елементи в циклі контролю й планування, який можна описати так: процес взаємодії, в ході якого на певний період встановлюються види діяльності та необхідні для них кошти в кількісному вираженні (найчастіше за допомогою фінансових показників), тобто їхній розмір фіксується в бюджетах, за допомогою цього визначається відповідальність менеджерів за виконання тих чи інших робіт, тобто контроль.

**Сутність та критерії формування системи стратегічного моніторингу.** Стратегічний моніторинг передбачає механізмів накопичення стратегічної інформації для формування такого банку даних, спираючись на який, можна було б визначати тенденції змін середовища функціонування окремих корпорацій.

Трансформаційний характер економіки України та специфіка середовища функціонування українських підприємств визначає ряд властивостей, яким повинні відповідати системи стратегічного моніторингу. Серед тих властивостей, які повинні реалізовуватись і які лишаються поза увагою існуючих систем дослідження середовища організації, головними можна вважати такі:

1. Структуризація середовища функціонування організації у відповідно до економічних умов та специфіки виробництва.
2. Врахування динаміки середовища функціонування організації під час його дослідження та аналізу.
3. Врахування специфіки організаційно-економічної реалізації управління, що зумовлюється формами власності, державного регулювання тощо.
4. Накопичення знань про стан середовища організації для визначення основних тенденцій розвитку і фактичного прогнозування змін.



5. Діагностика відхилення фактичного стану параметрів середовища від прогнозного або того, що вважається оптимальним.

6. Формування переліку напрямів впливу для регулювання відхилень.

7. Організаційно-економічна реалізація механізмів впливу та контролю згідно з результатами дослідження.

Механізм проведення системних стратегічних досліджень, що відповідатиме вищенаведеним властивостям, може бути названий системою стратегічного моніторингу (СМ) середовища функціонування організації.

Механізм формування системи стратегічного моніторингу можна подати таким чином:

1. Методологія стратегічного моніторингу, що забезпечує розуміння шляхів, засобів та можливостей досягнення цілей.

2. Утворення концепції системи СМ, що включає до свого складу цілі, задачі системи СМ; моніторинг при різних гіпотезах про стан середовища; головні ознаки системи СМ; інформаційну базу СМ.

3. Механізм організаційно-економічної реалізації; СМ як підсистема управління.

4. Формування механізму управління на основі стратегічного моніторингу. Механізм управління передбачає розмежування задач стратегічного моніторингу; розуміння стратегічного моніторингу як контуру регулювання; побудову принципової схеми роботи механізму стратегічного моніторингу.

5. Використання методів дослідження середовища функціонування організації. СМ в такий спосіб постає як вираження кількісного та якісного стратегічного аналізу, що ґрунтується на стратегічних даних, аналіз даних яких дає змогу здійснювати прогнозування тенденцій та формування напрямлень впливу на організацію. Суть досліджень за таких умов полягає у побудові механізму формування та корекції стратегій.

Методологія системи СМ являє собою логічну схему дій, що визначається розумінням шляхів, засобів та можливостей з досягнення цілей. Структура цього поняття виходить з поєднання підходів, орієнтирів, пріоритетів, критеріїв, альтернатив, вибору, засобів, методів та обмежень понять економічного моніторингу та стратегічного аналізу. Концепція системи СМ як конкретна форма втілення методології являє собою цілісний комплекс положень, ідей, принципів та підходів, у відповідності з якими будується та здійснюється функціонування системи СМ. Визначення окремих характеристик концепції системи СМ зумовлюється, з одного боку, вимогами середовища функціонування українських підприємств; з другого – формами поєднання підходів до теорії організації.

Як об'єкт стратегічного аналізу можуть виступати не тільки функціональні напрями діяльності організації, а й окремі бізнес-процеси, форми та прояви їх поєднання, окремі частини середовища організації. Зважаючи на це, підходи до теорії організації: системний, ситуаційний, у межах системи СМ мають бути доповнені підходами до організації як до соціально-культурної системи, як до технологічної системи, як до екологічної системи, як до можливого представника політико-правових інтересів тощо. Систему стратегічного моніторингу також слід розглядати як механізм управління. З цієї позиції система СМ трактується як сукупність засобів впливу або комплекс важелів, що використовуються для управління. Зважаючи на особливості методології стратегічного моніторингу, конкретними формами виступають методи дослідження середовища з урахуванням його структуризації.

## **ТЕМА 2.5**

### **УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНИМИ ВИТРАТАМИ**

1. Управління корпоративними витратами. Сутність, класифікація та підходи до ідентифікації витрат.
2. Особливості формування корпоративних витрат. Планування витрат корпорації. Організування центрів відповідальності.
3. Мотивування працівників за оптимізацію витрат. Контролювання та регулювання корпоративних витрат.
4. Резерви зниження корпоративних витрат. Критерії оцінювання працівників корпорації

**Управління корпоративними витратами.** З внесків засновників формується початковий капітал товариства, розмір якого визначається потребою фінансування заходів щодо створення підприємства та налагодження його самоокупної роботи. В товариствах, в яких є учасники з повною відповідальністю, такий капітал отримав назву «складений», а в товариствах, в яких всі учасники мають обмежену відповідальність – «статутний». У подальшому учасники товариства можуть приймати рішення про збільшення або зменшення розміру цього капіталу, реєструвати зміни у державному реєстрі, після чого таке рішення набирає чинності. Економічним підґрунтям для збільшення статутного (складеного) капіталу є необхідність поповнити обігові кошти, придбати нове устаткування тощо. Збільшувати статутний (складений) капітал дозволяється тільки після повної оплати всіма учасниками його

первісного зареєстрованого розміру, а зменшувати забороняється при наявності заперечень кредиторів.

В товариствах, в яких відповідальність учасників обмежена, статутний фонд відіграє крім економічної ролі ще і роль певної гарантії, що підприємство має визначену суму коштів для розрахунків з кредиторами. У зв'язку з цим, для таких господарських товариств законодавство встановлює вимоги щодо мінімальних розмірів статутних фондів. Але подібна гарантія на практиці не надто надійна – розмір статутного капіталу лише умовно відображає ту суму коштів, яку мало підприємство колись, на час формування цього фонду. Більш реально кредитоспроможність підприємства визначається поточним розміром власного капіталу, який може значно відрізнятись від розміру статутного фонду в більший чи менший бік. Тому, якщо після закінчення другого чи кожного наступного фінансового року розмір різниці між сумою всіх активів товариства та його зобов'язань (чисті активи) виявиться меншою від статутного капіталу, товариство повинне відповідно зменшити статутний капітал. Якщо ж чисті активи стають меншими ніж визначений законодавством мінімальний розмір статутного капіталу, то товариство підлягає ліквідації.

Товариство має сформувати резервний (страховий) фонд, у розмірі, встановленому установчими документами, але не менше 25 відсотків статутного (складеного) капіталу, а також інші фонди, передбачені законодавством або установчими документами.

Прибуток товариства утворюється з надходжень від господарської діяльності. Чистий прибуток залишається у повному розпорядженні товариства, яке відповідно до установчих документів самостійно визначає напрями його використання (частіше за все на виробничих підприємствах за рахунок прибутку передбачається фінансування напрямів технічного розвитку, соціального розвитку, матеріального заохочення та виплати дивідендів). Дивіденди можуть виплачуватися за рішенням учасників раз на рік з чистого прибутку за підсумками попереднього календарного року (тобто не виплачуються при відсутності рішення учасників з цього приводу, у разі прийняття рішення про їх невиплату та однозначно не виплачуються при відсутності у товариства джерела їх виплати – прибутку). Право на отримання дивідендів мають особи, які є учасниками товариства на день початку виплати дивідендів (з цього виплаває, що запланована дата початку виплати дивідендів має бути зазначена про їх виплату). Розмір дивідендів визначається у відсотках до зафіксованої (номінальної) вартості частки учасника.

В акціонерних товариствах можуть існувати «привілейовані акціонери» (власники привілейованих акцій), яким нараховується гарантований відсоток дивідендів, а у публічних та приватних акціонерних товариствах порядок

нарахування та виплати дивідендів дещо відрізняється від вищевикладеного в частині визначення дати, на яку встановлюється коло осіб, які мають право на отримання дивідендів та містить додаткові обумовлення щодо можливостей виплати дивідендів (що розглядатиметься у відповідних підрозділах).

Протягом майже 20 років існування в Україні господарських товариств держава погоджувалася з тим, що розподіл чистого прибутку, у т.ч. вирішення питання про виплату дивідендів, їх розмір (або про їх невиплату) є прерогативою учасників, тобто питанням внутрішньої сфери корпоративного управління. Але у 2010р. в Законі «Про Державний бюджет України на 2010 рік» з'явилися норми, з яких випливає, що всі господарські товариства в цей рік повинні виплачувати дивіденди на рівні не менше 30% від чистого прибутку та/або нерозподіленого прибутку минулих років. Зазначений закон набув чинності 30.04.2010 р., коли більшість товариств, що мали прибуток, вже встигли прийняти інші рішення щодо його розподілу. В законі підкреслюється, що така норма є тимчасовою і її дія поширюється тільки на 2010 р., але, в будь-якому випадку, факт її запровадження наочно демонструє яким значним фактором зовнішнього впливу виступає держава по відношенню до внутрішньої сфери корпоративного управління.

Втім, учасники товариства мають достатньо широкі можливості впорядковувати внутрішньокорпоративні відносини, оскільки значна кількість законодавчих норм містить в собі словосполучення «...якщо інше не передбачене установчими документами», «...в порядку, встановленому в установчих документах» або аналогічні вислови. Більш докладно форми, в яких складаються установчі документи, розглядаються у наступному підрозділі, але сутність установчого документу товариства полягає у тому, що учасники при створенні корпоративного підприємства визначають у ньому яке саме підприємство вони створюють, які взаємні права та обов'язки виникають у зв'язку з цим між учасниками внутрішньокорпоративних відносин, а також в якому порядку слід їх реалізовувати в ході управління підприємством.

В усіх товариствах установчий документ повинен містити відомості про вид товариства, предмет та цілі діяльності, склад засновників і учасників, найменування та місцезнаходження, розмір та порядок утворення статутного (складеного) капіталу, порядок розподілу прибутків та збитків, склад та компетенцію органів товариства та порядок прийняття ними рішень, перелік питань, при вирішенні яких необхідно мати більш ніж просту більшість голосів, порядок внесення змін до установчого документа та порядок реорганізації і ліквідації товариства. Для кожного з видів господарських товариств законодавство встановлює перелік додаткових відомостей, що мають включатися до установчого документу. Відсутність зазначених відомостей в

установчому документі є підставою для відмови у державній реєстрації товариства.

Якщо в установчому документі товариства не вказаний строк його діяльності, то воно вважається створеним на невизначений строк.

До установчих документів можуть включатися і інші умови. Але норми установчого документу, що самостійно розроблені учасниками товариства, про що зазначалося вище, не повинні суперечити законодавству України. Як нагадування про це, у 2007 р. до Закону «Про господарські товариства» була включена додаткова стаття 11-1, в якій наголошується, що відносини у господарських товариствах регулюються не тільки цим законом, але і Конституцією України, Цивільним та Господарським кодексами, іншими нормативно-правовими актами.

Форми здійснення учасниками свого впливу на товариство та структура корпоративних органів управління в різних видах господарських товариств мають свою специфіку і будуть розглянуті у наступних підрозділах.

Припинення діяльності товариства відбувається шляхом його реорганізації або ліквідації на підставі рішення учасників або судових рішень (у т.ч. в ході провадження справи про банкрутство). При створенні товариства на визначений строк або з конкретно визначеною метою товариство ліквідується після закінчення встановленого строку або досягнення проголошеної мети.

При реорганізації товариства вся сукупність його прав та обов'язків переходить до юросіб- правонаступників.

Ліквідація товариства здійснюється ліквідаційною комісією, призначеною учасниками або судовим рішенням (при банкрутстві замість комісії призначається арбітражний керуючий – ліквідатор). З дня призначення ліквідаційної комісії до неї переходять повноваження з управління справами товариства. Після реалізації активів товариства та розрахунків з усіма кредиторами за усіма дійсними зобов'язаннями, залишок грошових коштів підлягає розподілу між учасниками в порядку, встановленому законодавством та установчим документом. Ліквідація вважається завершеною, а товариство таким, що припинило діяльність, з моменту внесення запису про це до державного реєстру.

**Мотивування працівників за оптимізацію витрат.** Техніка і технологія сьогодні швидко фізично і морально старіють, а трудові ресурси у цьому відношенні унікальні: чим вони кваліфікованіші та освіченіші, тим більша у них потреба у подальшому підвищенні власного рівня. Тобто сучасному роботодавцю необхідно створити сприятливі умови і підтримувати природне прагнення людей до саморозвитку та самовдосконалення, продумано

стимулювати підвищення кваліфікації працівників. Талановиті менеджери розуміють, що для ефективного управління людьми надзвичайно важливо їх мотивувати, надихати, знайти індивідуальний підхід до кожного. Тому в успішних компаніях сьогодні багато уваги відводиться управлінню персоналом, розробляються власні ноу-хау у цій сфері (бонуси, бенефіти, різноманітні схеми участі працівників у прибутках тощо). На жаль, в Україні про людей турбуються все ще за залишковим принципом, але не слід забувати про те, що побудувати стратегію перемоги у конкурентній боротьбі, ґрунтуючись на дешевій робочій силі, практично неможливо. Впровадження нових технологій, зниження матеріаломісткості та енергоємності виробництва потребують нових людей – більш підготовлених та ініціативних, відповідно і більш високооплачуваних.

У межах побудови системи стимулювання керівники корпорації, лінійні менеджери, працівники кадрових служб повинні бути впевнені, що усі працівники ознайомлені з умовами оцінювання і оплати праці, розуміють їх. Переважно сума матеріальної винагороди складається із постійної частини (окладу) та змінної (персональні надбавки, премії тощо), премії нараховуються за виконання як індивідуальних, так і колективних показників, а також за підсумками діяльності підприємства загалом. Премію можна розподіляти пропорційно до окладу (якщо оклади побудовані з урахуванням значущості різних посад) та не слід забувати, що преміювання істотно впливає на вирішення і кадрових проблем, формування кадрових резервів, закріплення за підприємством фахівців рідкісних професій. Система матеріального стимулювання повинна містити показники, які дають змогу оцінити її ефективність.

Невідповідність цільових показників плановому рівню є сигналом для перегляду розробленої системи матеріального стимулювання і проведення ретельного аналізу мотиваційного ефекту. Система мотивування повинна розроблятися для кожної корпорації індивідуально з урахуванням видів діяльності, чисельності та структури персоналу, корпоративних цінностей, інтересів акціонерів і засновників, особливостей регіону, прибутковості, стадії життєвого циклу розвитку. Система мотивування у корпорації повинна ґрунтуватись на таких принципах: простота і доступність, інформування усіх працівників компанії, готовність боротись із труднощами, прозорість системи мотивування, справедливість, гнучкість, оптимальне співвідношення премій та посадових окладів, відсутність зрівнялівки, оптимальна періодичність виплат, постійний зворотний зв'язок, залучення працівників тощо. Основним принципом розроблення системи стимулювання у бізнесі є індивідуальний підхід до визначення матеріальної винагороди працівників на основі

системності, чіткого обґрунтування критеріїв і процедури оцінювання результатів праці персоналу та виконання ними своїх посадових обов'язків. При цьому важливо враховувати значний перелік факторів: підсумкові результати підприємства загалом, індивідуальний внесок конкретного працівника у досягнення кінцевих результатів, ефективність, продуктивність і якість праці. На різноманітних підприємствах в сучасних умовах розробляються власні системи критеріїв та показників для оцінювання праці різних категорій працівників.

### **Резерви зниження корпоративних витрат. Форми фінансового забезпечення корпоративних витрат.**

При розробленні системи стимулювання необхідно базуватись на науково-обґрунтованих нормах і нормативах використання ресурсів, засобів праці, інтенсивності завантаження обладнання тощо, оскільки у протилежному випадку існує ймовірність подання центрами відповідальності спеціально завищених витрат з метою досягнення сумнівної економії, яка насправді відображатиме реальний рівень витрат. Положення щодо преміювання за економію витрат повинні базуватись на обґрунтованих нормах використання ресурсів різних видів та передбачати преміювання у розмірі певної частки досягнутої економії. Такі положення повинні розроблятись з урахуванням найбільш проблемних «вузьких місць» на підприємстві, де спостерігається необґрунтоване завищення чи зростання витрат, та стимулювати оптимізацію пріоритетних видів витрат.

В управлінні витратами надзвичайно важливу роль відіграє їх контролювання, яке охоплює облік та аналіз витрат на різних стадіях їх формування та виникнення.

Контролювання витрат дозволяє виявляти їхні обсяги, структуру, динаміку, склад, ефективність формування; запобігати необґрунтованому завищенню витрат та перевитратам ресурсів.

Основними завданнями контролю витрат при цьому є:

- перевірка обґрунтованості встановлення норм витрат ресурсів та правильності розрахунків планових витрат, які надалі формуватимуть критерії при подальшому контролюванні витрат;
- облік фактичних витрат у корпорації з використанням адекватних методів обліку;
- виявлення відхилень фактичних показників витрат від планових (нормативних);
- визначення причин, що зумовили позитивні та негативні відхилення; прийняття рішень стосовно реалізації регулювальних заходів на усіх попередніх етапах управління витратами залежно від причин відхилень.

До причин суттєвих відхилень можна віднести прорахунки у плануванні, недостатню кваліфікацію економістів, недієву систему стимулювання за економію витрат або її відсутність, вибірковий контроль витрат тощо. Тобто якщо приймається рішення стосовно здійснення коригувальних заходів відбувається реалізація п'ятого етапу управління витратами – регулювання витрат.

**Критерії оцінювання працівників корпорації.** Критерії істотно повинні відрізнятися для працівників різних категорій (керівників, фахівців, службовців, робітників), спеціальностей, професій та оцінюватися за певною бальною шкалою. Наприклад, під час оцінювання працівників корпорації можна керуватися такими критеріями, як рівень освіти, стаж та досвід роботи, професійна кваліфікація, знання необхідних законодавчо-нормативних актів, знання іноземних мов, якість роботи, вміння приймати рішення, вміння брати на себе відповідальність, організаційні здібності, стратегічне мислення, гнучкість, своєчасність виконання завдань, інтенсивність праці, вміння працювати з людьми, вміння працювати з документами, справедливе ставлення до усіх працівників, здатність до інновацій, етика, стиль поведінки, підприємливість, творчість, здатність до самовдосконалення, організованість, відповідальність, ініціативність, пунктуальність, дисциплінованість, вимогливість, послідовність, інтернальність, стресостійкість, інтелектуальність та ерудованість, інтелігентність, самоконтроль тощо.

Як свідчать проведені дослідження, розроблення у корпорації системи мотивування повинно реалізовуватися у певній послідовності, а саме:

1. Вибір стратегії та цілей системи мотивування.
2. Формулювання базових принципів формування системи мотивування.
3. Аналізування кадрового потенціалу корпорації за освітньо-кваліфікаційним, віковим, професійним складом, атестування та визначення відповідності працівників займаним посадам.
4. Оптимізація чисельності працівників в межах організаційної структури управління корпорацією.
5. Обґрунтування та вибір адекватних методів стимулювання діяльності різним категоріям працівників корпорації.
6. Формування критеріїв оцінювання результатів діяльності працівників корпорації.
7. Аналізування мотиваційного ефекту.
8. Оновлення та удосконалення існуючих підходів до мотивування у корпорації.



## ТЕМА 2.6

### ЗВІТНІСТЬ ТА КОНТРОЛЮВАННЯ В СИСТЕМІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

1. Звітність та контролювання в системі корпоративного управління. Вимоги до звітності учасників фондового ринку.
2. Побудова фінансової звітності згідно з міжнародними та національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку.
3. Розкриття звітної інформації учасниками фондового ринку. Консолідована фінансова звітність.
4. Форми та моделі корпоративного контролю.
5. Заходи щодо забезпечення функціонування механізмів корпоративного управління і контролю в Кодексі корпоративної поведінки.

**Звітність та контролювання в системі корпоративного управління.** Сучасні вимоги до інформаційної бази управління підприємством виходять за межі фінансових звітів і потребують даних про економічні, соціальні та екологічні аспекти діяльності. Саме не фінансова звітність буде ефективним інструментом внутрішньої та зовнішньої політики діяльності підприємств, що стане основою для розробки та реалізації стратегічних проектів бізнесу.

В Україні за останні роки спостерігається стала тенденція до усвідомлення потреби у соціально відповідальній поведінці бізнесу. Розвиток національної мережі Глобального договору ООН надав поштовх не фінансовому звітуванню в Україні, адже надання щорічного Звіту про прогрес реалізації принципів Глобального договору є одним із зобов'язань, яке бере на себе підписант Глобального договору. Зокрема, 90% не фінансових звітів, що з'явилися в Україні за останні роки, це звіти членів Глобального договору.

Проте інформування громадськості про екологічні, економічні та соціальні досягнення ділових кіл ще не стало загальноприйнятою практикою. У зарубіжних країнах, значну роль у поширенні не фінансового звіту відіграють уряди, які розглядають його як один із інструментів просування соціальної відповідальності бізнесу. Компанії Бельгії починаючи із 1995 року у складі річної звітності підприємства зобов'язані додавати Соціальний звіт, який є обов'язковим для всіх компаній де кількість працівників перевищує 20 осіб. Так, великі підприємства готують повний соціальний звіт, а малі і середні - скорочений. У 2005 році Національний інститут стандартизації Великобританії відповідно до Закону про обов'язкову корпоративну соціальну звітність, випустив стандарт для підготовки такого звіту. У ньому міститься не фінансова

інформація про продуктивність роботи працівників і їх мотивацію, здоров'я і безпека праці, бізнес-етика.

**Побудова фінансової звітності згідно з міжнародними та національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку.** У 1995 році в Лондоні на замовлення Королівського товариства заохочення мистецтва, промисловості й торгівлі опубліковано Концепцію «Компанія майбутнього: Роль бізнесу в світі, що змінюється». Концепція компанії майбутнього не пропонує змін у фінансовій звітності, але відводить їй менш важливу роль у моделі розширеної звітності, яка включатиме звіти про не фінансові результати, зокрема, про такі питання, як довкілля і зв'язки з працівниками, замовниками, постачальниками та громадськістю.

Досвід зарубіжних країн щодо організації складання та подання не фінансової звітності важливий для України, що потребує вивчення для подальшого визначення розвитку в нашій країні. Провідні світові компанії вже давно свої моделі управління бізнесом базують на основі гармонізації фінансових і не фінансових показників, що є передумовою для переходу до наступного етапу – створення нового продукту інтегрованої Корпоративної звітності компаній.

Корпоративна звітність – гармонізація фінансової та не фінансової звітності де узагальнено інформація про фінансовий стан та результати фінансово-господарської, соціальної та екологічної діяльності підприємств, що дає можливість оцінити ефективність прийнятих управлінських рішень та визначити стратегічні аспекти розвитку. Головною метою корпоративної звітності є надання достовірної інформації про усесторонню діяльність підприємства відповідно до стратегічних завдань та моделей управління.

Задачі такої концептуальної методології полягають у наступному:

- поєднання в одній економічній системі фінансових і не фінансових показників;
- створення сучасної інформаційної бази для управління соціальною відповідальністю та фінансово-господарською діяльністю, яка спрямована на розширення оцінки інвестицій в інтелектуальний капітал;
- переведення результатів оцінювання від короткотривалих пріоритетів результативності до встановлення прогностичної ефективності функціонування компанії;
- створення вартості підприємства.

Корпоративна звітність є диференційованою, із відображенням у ній інтегрованої інформації про фінансові та не фінансові сторони діяльності: статистичні, економічні, фінансові та соціальні показники, стратегії компанії, майбутні грошові потоки, вартість людського капіталу, стійкість бізнес-моделі.

Побудова інтегрованого звіту повинна враховувати вимоги управлінської системи, законодавчих органів та інших інституцій, що стане основою для розвитку галузевих моделей звітів. Структура її залежить від розміру, організаційно-правової форми та соціальної значимості компанії у суспільстві.

Головна ідея побудови корпоративної звітності акцентується на стратегії підприємства, наданні своєчасної достовірної та прозорої інформації для прийняття рішень, залучення зацікавлених інвесторів, стійкості бізнес-моделей підприємства. З метою підготовки та практичного впровадження корпоративної звітності у фінансово-господарську діяльність підприємств пропонуємо розробити ряд вимог:

1. Форма та структура корпоративної звітності.
2. Ступінь регламентації та стандартизації.
3. Організація подання та оприлюднення корпоративної звітності.
4. Облікове забезпечення.

1. Форма та структура корпоративної звітності є диференційованою, із відображенням у ній інтегрованої інформації про фінансові та не фінансові сторони діяльності: статистичні, економічні, фінансові та соціальні показники, стратегії компанії, майбутні грошові потоки, вартість людського капіталу, стійкість бізнес-моделі. Побудова інтегрованого звіту повинна враховувати вимоги управлінської системи, законодавчих органів та інших інституцій, що стане основою для розвитку галузевих моделей звітів.

Інтегрована звітність поєднує найістотніші розділи даних, які в даний час розкидані по окремих напрямках звітності (фінансові звіти, примітки керівництва, звіт про корпоративне управління та винагороди, звіт про сталий розвиток).

2009 р. Державним підприємством «Український науково-дослідний навчальний центр проблем стандартизації, сертифікації, якості ДП «УкрНДНЦ» розроблено проект Національного стандарту України «Системи управління соціальною відповідальністю вимоги». Цей стандарт дає можливість компанії узгодити свою систему управління соціальною відповідальністю з відповідними вимогами до інших систем управління. Загальною метою даного стандарту є максимальне збільшення свого внеску в сталий розвиток, та підвищення задоволеності зацікавлених сторін. Стандарт враховує положення ISO CD 26000:2009, ISO 9001:2008, OHSAS 18001:2007, ISO 14001:2004, SA 8000:2001.

Компанія відповідно до цього стандарту може розробляти систему управління соціальною відповідальністю базуючись на двох рівнях. Перший рівень виконання стандарту передбачає обов'язкове дотримання організацією вимог законодавства та норм права з одночасним дотриманням принципів

соціальної відповідальності. Другий – передбачає виконання умов першого рівня та застосування Аспектів соціальної відповідальності куди включено наступні основні аспекти: організаційне управління; права людини; трудова практика; навколишнє середовище; сумлінна (добросовісна) ділова практика; проблеми пов’язані (взаємозв’язок) зі споживачами; соціальні інвестиції; гігієна та безпека праці. Слід підкреслити, що даний стандарт передбачено добровільно застосовувати всім організаціям, включаючи урядові та неурядові, незалежно від розміру та типу.

**Внутрішній та зовнішній аудит в корпораціях. Типові прийоми забезпечення правового захисту інвесторів за інсайдерської та аутсайдерської систем корпоративного менеджменту та контролю.** Інвестиційна діяльність — це комплекс заходів і практичних дій юридичних та фізичних осіб (українських або іноземних), а також держави щодо здійснення інвестицій у будь-якій формі з метою отримання прибутку або досягнення соціального ефекту.

Основною метою управління інвестиційною діяльністю є забезпечення найбільш ефективних шляхів реалізації інвестиційної стратегії підприємства на окремих етапах його розвитку, що в кінцевому підсумку набуває конкретного вираження в максимізації ринкової вартості підприємства та підвищенні добробуту його власників у поточному та майбутніх періодах. Саме тому, в процесі реалізації цієї мети, інвестиційна діяльність спрямовується на вирішення таких найважливіших завдань розвитку економіки підприємства:

- 1) забезпечення формування необхідних обсягів та оптимальної структури інвестиційних ресурсів з урахуванням потреб на довготермінову перспективу;
- 2) забезпечення мінімізації інвестиційних ризиків за необхідного рівня дохідності інвестицій;
- 3) забезпечення високих темпів економічного розвитку підприємства;
- 4) підтримання фінансової стійкості та платоспроможності підприємства у процесі здійснення інвестиційної діяльності;
- 5) забезпечення максимізації чистого прибутку, що залишається у розпорядженні підприємства від інвестиційної діяльності;
- 6) пошук і обов’язкове здійснення шляхів прискорення реалізації інвестиційних програм та проектів підприємства;
- 7) забезпечення оптимальної ліквідності інвестицій та можливостей швидкого реінвестування капіталу.

Формування інвестиційних ресурсів є основною вихідною умовою здійснення інвестиційного процесу. Обсяги та джерела формування ресурсів визначаються, насамперед, вартістю їх залучення (вартістю капіталу),

врахуванням перспектив розвитку інвестиційної діяльності підприємства, а також забезпеченням мінімізації витрат на формування інвестиційних ресурсів із різноманітних джерел та відповідного рівня самофінансування інвестиційної діяльності, пошуком найбільш ефективних форм залучення позикового капіталу з різноманітних джерел для здійснення інвестицій.

Для забезпечення ефективності інвестиційної діяльності підприємства необхідно, перш за все, створити узгоджену на всіх рівнях і тимчасових етапах методичку формування інвестиційних пріоритетів підприємства, що являє собою конкретні правила прийняття рішень, що конструктивно реалізуються на основі певної аналітичної і початкової інформації. На думку В. П. Стахарчука, основою цього узгодження повинна бути орієнтація на кінцеві результати і відповідні процедури оцінки впливу на них тих або інших варіантів рішень.

Інвестиційно-інноваційна діяльність є однією з форм реальних інвестицій, займає проміжне положення між інноваційною діяльністю і інвестиціями екстенсивного розвитку. Метою її є реакція підприємства на вимоги ринку, і здійснюється вона переважно у виробничій сфері.

Формування інвестиційної стратегії підприємства здійснюється в просторі перетинання взаємних інтересів як самого підприємства, так і його потенційного стратегічного інвестора. При цьому інвестиції являють собою особливий товар, що обертається на ринку. Тому можливість її одержання в тому або іншому вигляді часто залежить від розуміння й урахування взаємних інтересів партнерів, від уміння бачити об'єкт інвестування з позицій стратегічного інвестора й оцінювати його інвестиційну привабливість.

Особливістю механізму здійснення інвестиційно-інноваційної діяльності промислових підприємств є те, що вона включає складові елементи і інноваційної, й інвестиційної діяльності. В ході здійснення інвестиційно-інноваційної діяльності ресурси вкладаються в оновлене устаткування, яке необхідне для виробництва вдосконаленого продукту, але створене без використання новітніх відкриттів фундаментальної науки.

## **ТЕМА 2.7**

### **ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ**

1. Рейтингові оцінки якості корпоративного менеджменту. Максимізація акціонерної вартості як ідеологія корпоративного управління.

2. Методичні підходи до визначення ефективності корпоративного управління. Фактори підвищення ефективності корпоративного управління.

3. Показники та особливості оцінювання ефективності корпоративного управління. Напрями підвищення ефективності управління корпораціями.

4. Оцінювання ефективності механізмів корпоративного менеджменту. Ефективність корпоративного управління як досягнення балансу інтересів.

**Рейтингове оцінювання якості корпоративного управління.** У широкому розумінні корпоративне управління розглядають як систему, за допомогою якої визначаються та контролюються напрями діяльності товариства. Інакше кажучи це система відносин між власниками товариства, його менеджерами, а також зацікавленими особами для забезпечення ефективної діяльності товариства, рівноваги впливу та балансу інтересів учасників корпоративних відносин.

Корпоративне управління не тільки дозволяє розв'язати питання захисту прав власників, інвесторів і контролю за управлінням, воно є однією зі складових і ринкової економіки, і демократичного суспільства. Впровадження ефективного корпоративного управління надає можливість створити структуру, яка забезпечує значну свободу в межах верховенства права.

На сьогодні рівень корпоративного управління стає одним з головних факторів під час прийняття інвестиційних рішень, оскільки інвестори вважають, що оцінка практики корпоративного управління так само важлива, як і фінансові індикатори інвестицій.

Не існує еталонної моделі корпоративного управління через розбіжності у правових системах, інституційних структурах, тощо, але існують загальноприйняті принципи (стандарти), які лежать в основі ефективного корпоративного управління і можуть бути застосовані у широкому діапазоні правових, економічних та політичних умов. Серед них Принципи корпоративного управління ОЕСР, Основоположні принципи корпоративного управління Євро-акціонерів 2000, Принципи та рекомендації щодо корпоративного управління ЄАТЦП, Політика з корпоративного управління та прозорості на новостворюваних ринках (ІМФ), Глобальні принципи корпоративного управління CalPERS та Принципи корпоративного управління, затверджені ДКЦПФР України.

Поява загальноприйнятих стандартів обумовлена, передусім, зростанням уваги до питань корпоративного управління, оскільки низький рівень застосованої практики впливає не тільки на ефективність інвестицій, а також сприяє виникненню проблем системного характеру на національному та регіональному рівнях. Підтвердженням цього були фінансові кризи в Південно-Східній Азії, Росії та на інших ринках через наявність

фундаментальних недоліків у функціонуванні корпоративного і фінансового секторів, насамперед, в області управління.

Фінансові кризи останніх десятиріч продемонстрували, що міцні економічні системи, яким не вистачає прозорого контролю, механізму забезпечення прав власників, інвесторів, можуть зазнати краху, якщо довіра інвесторів до них буде підірвана.

Отже, вдосконалення управління на національному рівні стає важливим напрямом зусиль представників центральних та місцевих органів влади, ділових кіл. Одним із інструментів, який використовується для досягнення цієї мети, є розроблення й впровадження об'єктивної, прозорої системи оцінки корпоративного управління.

**Методичні підходи до визначення ефективності корпоративного управління.** До останнього часу така оцінка в Україні зводилася до формування переліків акціонерних товариств, ранжованих за певними репрезентативними показниками, що, на наш погляд, не надавало об'єктивного уявлення щодо рівня корпоративного управління в країні.

Таблиця 2 — Шкала рівнів рейтингу корпоративного управління

Рівень	Характеристика рівня рейтингу
<b>A</b>	Корпоративне управління компанії перебуває на дуже високому рівні. Ризики, пов'язані зі станом корпоративного управління в умовах національного ринку, мінімальні. Інтереси власників та інших зацікавлених осіб дотримуються у повному обсязі.
<b>B</b>	Корпоративне управління компанії перебуває на високому рівні. Ризики, пов'язані зі станом корпоративного управління в умовах національного ринку, незначні. Інтереси власників та/або інших зацікавлених осіб можуть дотримуватися не повністю
<b>C</b>	Корпоративне управління компанії перебуває на середньому рівні. Ризики, пов'язані зі станом корпоративного управління в умовах національного ринку, помірні. Інтереси власників та/або інших зацікавлених осіб дотримуються не повністю
<b>D</b>	Корпоративне управління компанії перебуває на рівні, нижчому за середній. Ризики, пов'язані зі станом корпоративного управління в умовах національного ринку, значні. Інтереси власників та/або інших зацікавлених осіб суттєво порушуються.
<b>E</b>	Корпоративне управління компанії перебуває на низькому рівні. Ризики, пов'язані зі станом корпоративного управління в умовах національного ринку, дуже високі. Інтереси власників та інших зацікавлених осіб, в основному, не дотримуються.

Оцінка рівня управління суб'єкта господарської діяльності здійснюється з метою визначення відповідності принципів управління, які введені і використовуються в тій чи іншій компанії загальноприйнятим принципам, які лежать в основі ефективного управління. Кінцевим результатом оцінки є рейтинг, який визначається об'єкту дослідження за Національною шкалою рейтингів корпоративного управління.

Рейтинг є незалежною оцінкою рейтинговим агентством існуючої системи корпоративного управління компанії та її відповідності інтересам фінансово-зацікавлених осіб, насамперед, її власників. Рейтинг дозволяє, з урахуванням національних особливостей, диференціювати компанії залежно від якості корпоративного управління.

Оцінка здійснюється шляхом дослідження окремих складових системи корпоративного управління, які розглядаються рейтинговим агентством у ході проведення досліджень. До них віднесено: структуру власності компанії, права власників та інших зацікавлених осіб, механізми управління та контролю, рівень розкриття інформації, аудит.

Рейтинг корпоративного управління компанії може перебувати в межах від рівня А (найвищий рівень рейтингу) до рівня Е (найнижчий рівень рейтингу).

Визначений рівень рейтингу корпоративного управління має обов'язкові позначки «ua» (ознака української національної шкали) та «RCG» (ознака рейтингу корпоративного управління).

#### **Оцінювання ефективності механізмів корпоративного менеджменту.**

Усі методи оцінки ефективності корпоративного управління можна поділити на якісні і кількісні. Серед якісних методів оцінки варто виділити порівняльний метод і метод оцінки ризику корпоративного управління, що максимально наближені до використання в сучасних українських умовах.

Кількісні методи оцінки ефективності корпоративного управління ґрунтуються на аналізі господарської діяльності корпорації. Причому дана група також розподіляється на методи оцінки фінансового стану і методи оцінки ринкової вартості.

Порівняльний метод оцінки ефективності корпоративного управління полягає в порівнянні його механізмів в різних умовах господарювання корпорації (як правило географічний розподіл по країнах).

Даний підхід є неформалізованим і дозволяє порівнювати умови розвитку корпоративного управління в різних країнах. В цьому випадку вдаються до експертної оцінки розвиненості законодавства країн в галузі корпоративного управління, ступеня його виконання, розвиненості фондового ринку



(порівнюється капіталізація), процедури банкрутства – це оцінка зовнішніх механізмів корпоративного управління.

При оцінці внутрішніх механізмів корпоративного управління оцінюється діяльність органів управління акціонерного товариства (співвідношення внутрішніх і зовнішніх директорів, кількість посадовців, методика оцінки ефективності роботи менеджерів різних рівнів і інші показники, залежно від специфіки діяльності органів управління корпорацією в конкретній країні та цілей оцінки) і побудова системи винагороди менеджерів (оцінюється, наскільки система оплати зближує інтереси менеджерів і власників).

При цьому різноманітні реально існуючі і потенційні ризики, пов'язані з корпоративним управлінням, розподіляються на вісім категорій і 20 підкатегорій, кожній з яких відповідає чітко визначений коефіцієнт ризику і рекомендації щодо його використання.

Оцінка кожного з видів ризиків проводиться шляхом присудження штрафних балів. Відповідно, чим вище рейтинг тієї або іншої корпорації по сукупності набраних балів, тим більший ризик і, отже, нижче рівень ефективності корпоративного управління.

Розглянемо категорії ризиків корпоративного управління і методику їх оцінки.

1. Непрозорість: максимальна кількість балів – 12. Дані чинники, пов'язані з інформаційною непрозорістю компаній, розбиті на чотири підкатегорії: ведення фінансової звітності за західними стандартами, своєчасне повідомлення про проведення зборів акціонерів і загальна репутація і відкритість компанії. Ведення бухгалтерського обліку згідно принципам US GAAP/IAS: максимальна кількість балів – 6. Кількість балів варіюється від шести для компаній, не охочих (як правило, з цілком зрозумілих причин) вести фінансову звітність за міжнародними стандартами, до нуля для організацій, які вже впродовж довгого періоду ведуть бухгалтерський облік відповідно до вищезазначених стандартів.

Репутація і відкритість: максимальна кількість балів – 4. Це достатньо суб'єктивна оцінка, що бере до уваги наявність в компанії і ефективність діяльності відділу по роботі з акціонерами, відкритість керівництва і наявність інформації про компанію, необхідну для побудови оптимальних моделей її розвитку.

Повідомлення про проведення загальних зборів акціонерів: максимальна кількість балів – 2.

Компанії, які не надають своїм акціонерам порядку денного загальних зборів акціонерів, отримують два бали; компанії, які нерегулярно і несвоєчасно повідомляють про загальні збори, заробляють півтора бали.

## 2. Розпорошення акціонерного капіталу: максимальна кількість балів – 13.

Загроза розпорошення акціонерного капіталу вважається одним з найсерйозніших чинників ризику. Наявність великої кількості оголошених акцій, які можуть бути випущені, часто свідчить про високу імовірність майбутньої емісії, що веде до розпорошення акціонерного капіталу. Щоб відрізнити обґрунтовану додаткову емісію акцій від ризикованої, необхідно визначити, чи має розміщення акцій чітко визначені цілі, чи містить статут компанії міри захисту від розпорошення акціонерного капіталу і чи можуть міноритарні інвестори заблокувати рішення щодо нової емісії.

Оголошені, але не випущені акції: максимальна кількість балів – 7. Кількість штрафних балів залежить від відношення кількості оголошених акцій до кількості акцій в обігу і від ступеня впевненості інвесторів в тому, що задекларована планова емісія відповідає меті компанії та інтересам акціонерів.

Портфельні інвестори, які володіють блокуючим пакетом акцій: максимальна кількість балів – 3.

Додається три штрафні бали, якщо сторонні акціонери нездатні заблокувати рішення щодо емісії акцій, що тягне за собою негативні наслідки.

Заходи по захисту, включені в статут: максимальна кількість балів – 3. Відсутність в статуті положень, що регламентують переважні права покупки акцій або, що містять інші заходи захисту від розпорошення акціонерного капіталу, означає три штрафні бали.

## 3. Висновок активів/трансфертне ціноутворення: максимальна кількість балів – 10.

Нерідко буває важко довести факти маніпуляцій з активами і застосування сумнівних методів встановлення цін, проте іноді їх можна виявити шляхом ретельного аналізу фінансової звітності і способів укладання контрактів. Практика показує, що ці прийоми, будучи іноді непомітними для інвесторів, приводять до найсерйознішого зниження вартості компанії.

Акціонери, які володіють контрольним пакетом акцій: максимальна кількість балів – 5.

Нараховується п'ять штрафних балів компаніям, контрольні акціонери яких проявили себе з негативної сторони в плані корпоративного управління. Якщо власником контрольного пакету акцій є держава (тобто компанія може діяти на користь держави, а не своїх акціонерів), то вона отримує три бали.

Трансфертне ціноутворення: максимальна кількість балів – 5. Незрозуміла ситуація з укладанням контрактів або широке використання офшорних компаній підвищує ризик, пов'язаний зі встановленням цін на активи; як наслідок компанії отримують від одного до п'ять балів.

## 4. Злиття/реструктуризація: максимальна кількість балів – 10.

Якщо компанія знаходиться на порозі злиття або реструктуризації, виникає ризик

втрати активів або використання недобросовісних методів, що підвищує невпевненість в короткостроковій перспективі.

Злиття: максимальна кількість балів – 5. Компанії, які не планують злиття, отримують нуль балів; компанії, що оголосили про злиття, заробляють два бали; а ті компанії, злиття яких швидше за все матиме негативний ефект для інвесторів, отримують п'ять балів.

Реструктуризація: максимальна кількість балів – 5. Оцінюється на основі доступності і доцільності плану реструктуризації і аналізу фактичних дій керівництва по реалізації програми.

5. Банкрутство: максимальна кількість балів – 12. Прострочена кредиторська заборгованість або проблеми із заборгованістю по податках: максимальна кількість балів – 5. Даний чинник враховує такі події, як спроби ініціювати банкрутство, активна скупка на ринку боргів компанії, а також велика заборгованість по податках або прострочена кредиторська заборгованість.

Заборгованість: максимальна кількість балів – 5. Штрафні бали нараховуються залежно від здатності компанії обслуговувати в майбутньому свою фінансову заборгованість. Максимальна кількість штрафних балів (п'ять), отримують компанії, що допустили дефолт за своїми борговими зобов'язаннями.

Фінансове управління: максимальна кількість балів – 2. Якість управління фінансовою діяльністю відображається на здатності компанії виходити із складних боргових ситуацій і уникати загрози банкрутства.

6. Обмеження на придбання і володіння акціями компанії і голосування: максимальна кількість балів – 3+3. Деякі компанії встановлюють обмеження на придбання і володіння акціями або на права голосування на загальних зборах для міноритарних і іноземних акціонерів. На нашу думку, в рамках рейтингової системи було б доречним нараховувати штрафні бали таким компаніям, оскільки неможливість акціонерів впливати на прийняття рішень підвищує імовірність порушення прав міноритарних інвесторів.

7. Ініціативи в сфері корпоративного управління: максимальна кількість балів – 9. Це узагальнена оцінка готовності керівництва ділити прибуток із сторонніми акціонерами і відноситися до них справедливо, а також можливості інвесторів доводити свої проблеми до органів управління компанією. Також варто відзначити, що в даній категорії проводиться оцінка тільки формальних кроків, зроблених керівниками компаній для покращення відносин з міноритарними акціонерами, і не проводиться спроба «вгадати» наміри керівництва.

Склад органів управління: максимальна кількість балів – 3. Членство міноритарних акціонерів або незалежних експертів в органах управління компанією звичайно допомагає вселити відчуття впевненості в тому, що міноритарні акціонери будуть, принаймні, проінформовані про діяльність Правління та Наглядової ради, а їх проблеми будуть почуті.

Кодекс корпоративного управління: максимальна кількість балів – 2. Якщо компанія виступає з ініціативою про прийняття кодексу корпоративного управління, в якому чітко висловлюється її політика відносно сторонніх акціонерів, то це звичайно позитивно сприймається ринком; подібна компанія отримує нуль балів.

Стратегічне партнерство з іноземними інвесторами: максимальна кількість балів – 1. Наявність стратегічного іноземного партнера, що працює в тісній співпраці з керівництвом, підвищує шанси того, що компанія дотримуватиметься більш цивілізованої політики.

Дивідендна політика: максимальна кількість балів – 3. Даний показник оцінює не тільки сам факт наявності чітко визначеної дивідендної політики, але також і адекватність розміру дивідендів і своєчасність їх виплати.

Якість і надійність реєстратора: максимальна кількість балів – 1.

Корпораціям нараховується штрафний бал за використання послуг «кишенькових» фірм-реєстраторів замість професійних компаній.

Відповідно до методики оцінки ризику (табл.1) корпорації, що отримали більше 35 штрафних балів, є надзвичайно ризикованими і, відповідно, характеризуються низьким рівнем корпоративного управління, а компанії з рейтингом нижче 17 вважаються відносно безпечними і володіють професійним менеджментом.

Більш конкретний погляд на проблему оцінки ефективності корпоративного управління знайшов відображення в іншому підході. Єдністю методик даного підходу є розуміння того, що ефективна фінансово-господарська діяльність корпорації і є підтвердження ефективності корпоративного управління. Даний підхід реалізується в наступних основних методах.

Перший – це оцінка ринкової вартості корпорації, другий – оцінка фінансового стану корпорації, ключовим моментом якої є розрахунок імовірності банкрутства. Останні методи в сучасних українських умовах є особливо актуальними, оскільки багато підприємств перебувають в кризовому стані. Навіть при усталеному функціонуванні економіки майже всі підприємства мають вжити заходів, спрямованих на запобігання різкому погіршенню економічних показників діяльності підприємства. Тому аналіз має

проводитися практично постійно з метою виявлення больових пунктів і наступного оперативного втручання.

Серед методик оцінки імовірності банкрутства, на наш погляд, варто виділити методи, які базуються на аналізі фінансових даних, що оперують сучасними коефіцієнтами, які набувають все більшу популярність, а саме: Z-коефіцієнт Альтмана (США), коефіцієнт Таффлера, (Великобританія) тощо, а також уміння «читати баланс».

Корпоративне управління починається з введення систем фінансової звітності, покликаної відображати інтереси менеджменту, зовнішніх акціонерів і ради директорів. Кожна з трьох сторін повинна отримати свою частину документів, написаних зрозумілою, неспеціалізованою мовою.

Методи, які основані на аналізі фінансової звітності, на даний час найпоширеніші. Хоча, існують об'єктивні недоліки даних методик, що полягають в наступному. По-перше, компанії, що відчують фінансові труднощі, затримують публікацію своїх звітів, і, таким чином, реальні дані можуть протягом декількох років залишатися недоступними. По-друге, навіть якщо дані і повідомляються, вони можуть бути «творчо обробленими». Компанії в подібних ситуаціях прагнуть приховати свій справжній фінансовий стан, що іноді приводить до фальсифікації. Тому, потрібне особливе уміння, властиве навіть не всім досвідченим експертам, щоб розрізнити підправлені дані і оцінити ступінь завищеності. Третя проблема полягає в тому, що деякі показники, розраховані за даними діяльності компанії, можуть свідчити про неплатоспроможність в той час, як інші – давати підстави для висновку про стабільність або навіть деяке покращення. В таких умовах важко судити про реальний стан справ.

Проте, на нашу думку, можна погодитися лише з третім твердженням і то лише за умови статичної оцінки, а не динамічної. Кажучи про перші два заперечення, необхідно відзначити, що вивчення вимог щодо розкриття інформації про діяльність корпорацій, прийнятих в різних країнах, дозволяє зробити нам висновок про неспроможність цих заперечень, оскільки вимоги щодо розкриття інформації включають ряд найважливіших елементів. Це і надання звітності раз на квартал (США, Росія), або раз на півроку (Німеччина), що виключає можливість для корпорацій затримувати подачу звітів. Це і обов'язкова аудиторська перевірка фінансової звітності, що істотно знижує ризик фальсифікації.

**Показники та особливості оцінювання ефективності корпоративного управління.** Однією з найпростіших моделей прогнозування імовірності банкрутства вважається двохфакторна модель, яка ґрунтується на двох ключових показниках (показник поточної ліквідності і показник частки

позикових засобів), від яких залежить імовірність банкрутства підприємства. Ці показники перемножуються на значення коефіцієнтів, знайдені емпіричним шляхом, і результати потім сумують з певною постійною величиною (const), також одержаною тим же (досвідчено-статистичним) способом. Якщо результат (C1) виявляється негативним, імовірність банкрутства невелика. Позитивне значення C1 вказує на високу імовірність банкрутства.

У світовій практиці виявлені і використовуються такі значення коефіцієнтів:

- для показника поточної ліквідності (покриття) (Кп) – (-1,0736);
- для показника питомої ваги позикових засобів в пасивах підприємства (Кз) – (+0,0579);
- постійна величина (const) – (-0,3877).

Звідси формула розрахунку C1 матиме наступний вигляд:

$$C1 = -0,3877 + K_p * (-1,0736) + K_z * 0,0579 \quad (2.1)$$

Розглянута двох факторна модель не забезпечує всебічну оцінку фінансового стану підприємства, а тому можливі значні відхилення прогнозу від реальності. Для отримання більш точного прогнозу рекомендується брати до уваги рівень і тенденцію зміни рентабельності проданої продукції, оскільки даний показник істотно впливає на фінансову стійкість підприємства. Це дозволяє одночасно порівнювати показник ризику банкрутства (C1) і рівень рентабельності продажу продукції. Якщо перший показник знаходиться в безпечних межах і рівень рентабельності продукції достатньо високий, то імовірність банкрутства є незначною.

Інший кількісний метод був запропонований відомим західним економістом Альтманом (Edward I. Altman). Індекс кредитоспроможності побудований за допомогою апарату мультиплікативного дискримінантного аналізу (Multiple-discriminant analysis – MDA) і дозволяє розподілити господарюючі суб'єкти на потенційних банкрутів і не банкрутів.

При побудові індексу відстежувалось 66 підприємств, половина з яких за певний період збанкрутувала, а решта працювала успішно, і досліджувалось 22 аналітичні коефіцієнти, які могли бути корисні для прогнозування можливого банкрутства. Із цих показників відібрали п'ять визначальних і побудували багатфакторне регресійне рівняння. Таким чином, індекс Альтмана є функцією від деяких показників, що характеризують економічний потенціал підприємства і результати його роботи за минулий період.

В загальному вигляді індекс кредитоспроможності ( $Z$ ) має вигляд:

$$Z=1,2X_1+1,4X_2+3,3X_3+0,6X_4+X_5, \quad (2.2)$$

де  $X_1$  – оборотний капітал/сума активів;

$X_2$  – нерозподілений прибуток/сума активів;

$X_3$  – операційний прибуток/сума активів;

$X_4$  – ринкова вартість акцій/заборгованість;

$X_5$  – виручка/сума активів.

Результати численних розрахунків за моделлю Альтмана показали, що узагальнюючий показник  $Z$  може приймати значення в межах  $[-14; +22]$ , при цьому підприємства, для яких  $Z > 2,99$  потрапляють в число фінансово стійких, підприємства, для яких  $Z < 1,81$  є неплатоспроможними, а інтервал складає зону невизначеності.

$Z$ -коефіцієнт має загальний серйозний недолік: по суті його можна використовувати лише відносно крупних компаній, що котирують свої акції на біржах. Саме для таких компаній можна отримати об'єктивну ринкову оцінку власного капіталу.

Згодом функція 2 модифікувалась у формулу 2.3, що може застосовуватись для компаній, акції яких не котирувалися на біржі:

$$K=8,38X_1+X_2+0,054X_3+0,63X_4, \quad (2.3)$$

де  $X_4$  – балансова, а не ринкова вартість акцій.

Коефіцієнт Альтмана відноситься до найпоширеніших, але відомі інші подібні критерії. Так, британський учений Таффлер (Taffler) запропонував чотирьохфакторну прогнозну модель, при розробці якої використовувався наступний підхід.

При використанні комп'ютерної техніки на першій стадії визначаються 80 взаємовідносин за даними збанкрутілих і платоспроможних компаній. Потім, використовуючи статистичний метод, відомий як аналіз багатовимірного дискримінанта, можна побудувати модель платоспроможності, визначаючи відносини, які найкращим чином визначають дві групи компаній і їх коефіцієнти. Такий вибірковий підрахунок співвідношень є типовим для визначення деяких ключових показників діяльності корпорації, таких, як прибутковість, відповідність оборотного капіталу, фінансовий ризик і ліквідність. Відповідним чином поєднавши ці показники модель

платоспроможності відображає точну картину фінансового стану корпорації. Типова модель для аналізу компаній, акції яких котируються на біржах, приймає форму:

$$Z=C_0+C_1X_1+C_2X_2+C_3X_3+C_4X_4, \quad (2.4)$$

- де  $x_1$  – прибуток до сплати податку/поточні зобов'язання (53%);
- $x_2$  – поточні активи/загальна сума зобов'язань (13%);
- $x_3$  – поточні зобов'язання/загальна сума активів (18%);
- $x_4$  – відсутність інтервалу кредитування (16%);
- $c_0-c_4$  – коефіцієнти, відсотки в дужках вказують на пропорції моделі;
- $x_1$  – визначає прибутковість,  $x_2$  – стан оборотного капіталу,
- $x_3$  – фінансовий ризик і  $x_4$  – ліквідність.

Для посилення прогнозуючої ролі моделей можна трансформувати Z-коефіцієнт в PAS-коефіцієнт (Perfomans Analysys Score) – коефіцієнт, що дозволяє відстежувати діяльність компанії в часі. Вивчаючи PAS-коефіцієнт як вище, так і нижче за критичний рівень, легко визначити моменти спаду і відродження компанії.

PAS-коефіцієнт – це просто відносний рівень діяльності компанії, виведений на основі Z-коефіцієнта за певний період і виражений у відсотках від 1 до 100.

Наприклад, PAS-коефіцієнт, рівний 50, вказує на те, що діяльність компанії оцінюється задовільно, тоді як PAS-коефіцієнт, рівний 10, свідчить про те, що лише 10% компаній знаходяться в гіршому стані (незадовільна ситуація). Отже, підрахувавши Z-коефіцієнт для компанії, можна потім трансформувати абсолютний показник фінансового стану у відносний показник фінансової діяльності. Іншими словами, якщо Z-коефіцієнт може свідчити про те, що компанія веде ризиковану діяльність, то PAS-коефіцієнт відображає історичну тенденцію (динаміку) і прогнозну поточну діяльність на перспективу.

Сильною стороною такого підходу є можливість поєднати основні показники звіту про прибутки і збитки балансу в єдине ціле. Так, компанія, яка отримує великі прибутки, але слабка з погляду балансу, може бути зіставлена з менш прибутковою, баланс якої урівноважений. Таким чином, розрахувавши PAS-коефіцієнт, можна швидко оцінити фінансовий ризик, пов'язаний з даною компанією, і відповідно корегувати подальшу фінансову діяльність. По суті, підхід заснований на принципі, що ціле більш цінне, ніж сума його складових.



Особливістю цього підходу є використання «рейтингу ризику» для подальшого виявлення прихованого ризику. Цей рейтинг визначається статистично тільки, якщо компанія має негативний Z-коефіцієнт. Розраховується на основі тренду Z-коефіцієнта, величини негативного Z-коефіцієнта і кількості років, протягом яких компанія знаходилася в ризикованому фінансовому стані.

Використовуючи п'ятибальну шкалу, в якій 1 вказує на «ризик, але незначну імовірність негайної кризи», а 5 означає «абсолютну неможливість збереження колишнього стану», менеджер оперує готовими засобами для оцінки загального балансу ризиків, пов'язаних з кредитами клієнта.

Існуючі підходи до оцінки ефективності корпоративного управління з погляду ринкової вартості корпорації включають методiku визначення ринкової вартості на основі оцінки капіталізації доходу корпорації та на основі курсової вартості акцій корпорації.

При першому підході ціна підприємства (V) визначається капіталізацією прибутку за формулою:

$$V=P/K, \quad (2.5)$$

де P – очікуваний прибуток до сплати податків, а також відсотків по позиках і дивідендів;

K – середньозважена вартість пасивів (зобов'язань) фірми (середній відсоток, що показує відсотки і дивіденди, які необхідно буде виплачувати відповідно до умов, що склалися на ринку, за позиковий і акціонерний капітали).

Зниження ціни підприємства означає зниження його прибутковості або збільшення середньої вартості зобов'язань (вимоги банків, акціонерів). Прогноз очікуваного зниження вимагає аналізу перспектив прибутковості і процентних ставок.

Доцільно розраховувати ціну підприємства на найближчу і довгострокову перспективу. Умови майбутнього падіння ціни підприємства, як правило, формуються у поточний період і можуть бути певною мірою передбачені (хоча в економіці завжди залишається місце для непрогнозованих стрибків).

## СПИСОК ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : Кодекс від 16.01.2003 № 436-IV, <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/436-15>
2. Закон України «Про господарські товариства». [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1576-12>
3. Закон України «Про цінні папери та фондовий ринок». [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/3480-15>
4. Задихайло Д. В. Корпоративне управління: Навч. посібник [Текст] / Д. В. Задихайло, О. Р. Кібенко, Г. В. Назарова. – Харків : Ескада, 2003. – 608 с.
5. Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами. Навч. посібник. [Текст]. – Чернігів : ЧДІЕУ, 2013. – 215 с.
6. Сидоренко О. І. Корпоративне управління та фінансовий менеджмент: Методичні вказівки до ситуаційних вправ [Текст] / Упоряд. : О. І. Сидоренко, П. С. Редько. – Київ : Навчально-метод. центр «Консорціум із удоскон. менеджмент-освіти в Україні», 2004. – 166 с.
7. Сидоренко О. І. Корпоративне управління та фінансовий менеджмент: Ситуаційні вправи : навч. посібник [Текст] / Упоряд.: О. І. Сидоренко, П. С. Редько. – Київ : Навчально-метод. центр «Консорціум із удоскон. менеджмент-освіти в Україні», 2004. – 149 с.
8. Пособие по курсу «Корпоративное управление»: Для студентов, обучающихся по специальности 8.050107 – Экономика предприятия [Текст] / Нар. укр. акад. [Каф. менеджмента; сост. Ю. С. Потемкин]. – Харків : Изд-во НУА, 2006. – 40 с.

### *Додаткові джерела*

9. Васильев А. В. Рынок ценных бумаг, акционерные общества. Антикризисное управление [Текст] / А. В. Васильев, Ю. С. Потемкин. – Харьков : Фолио, 2001. – 316 с.
10. Вінник О. М. Науково-практичний коментар Закону України «Про акціонерні товариства» / О. М. Винник. – Київ : Юрінком Інтер, 2010. – 312 с.
11. Кибенко Е. Р. Корпоративное право Великобритании. Законодательство. Прецеденты. Комментарии [Текст] / Е. Р. Кибенко. – Киев : Издательство «Юстиниан», 2003. – 368 с.

12. Кібенко О. Статутний капітал і корпоративне управління: існуючі проблеми та шляхи їх розв'язання [Текст] / О. Кібенко // Фін. Ринок України: Інформ. аналіт. бюл. – 2006. – № 9. – С. 31–35.

13. Карлова О. А. Конспект лекцій з дисципліни «Ділове адміністрування» (управління змінами. Управління якістю) / О. А. Карлова, Х. І. Калашнікова; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків: «Друкарня Мадрид», 2016. – 153 с.

14. Корпоративні відносини як чинник розвитку суб'єктів господарювання [Текст] / Управління розвитком суб'єктів господарювання: монографія за заг. ред. : О. Л. Яременка, Г. В. Стокович; Нар. Укр. акад. – Харків : Изд-во НУА, 2008. – С. 313–378.

15. Корпоративне управління: Підручник. [Текст] / [Т. Л. Мостенська, В. О. Новак, М. Г. Луцький, Ю. Г. Симоненко]. – Київ : Каравела; Ю. В. Піча, 2008. – 384 с.

16. Назарчук Т. В. Модель розвитку внутрішнього потенціалу та конкурентного статусу підприємства / Вісник Хмельницького національного університету 2014, № 3. Т. 3. с. 121–125.

17. Небава М. І. Теорія корпоративного управління: вузлові питання. Навч. посібник [Текст] // М. І. Небава. – Київ : Центр навчальної літератури, 2004. – 295 с.

18. Пономаренко В. С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи : монографія [Текст] / В. С. Пономаренко, О. М. Тридід, М. О. Кизим. – Харків : ІНЖЕК, 2003. – 328 с.

19. Принципи корпоративного управління України / Державна комісія з цінних паперів та фондового ринку. – Київ : 2003. – 36 с. та Цінні папери України. – 2003. – № 1. – С. 9–24.

*Навчальне видання*

**КАРЛОВА** Олена Анатоліївна,  
**ШЕВЧЕНКО** Вікторія Сергіївна

**КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ**

з дисципліни

**«ДІЛОВЕ АДМІНІСТРУВАННЯ»  
(МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЇ. КОРПОРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ)**

*(для магістрантів всіх форм навчання  
спеціальності 073 – Менеджмент)*

Відповідальний за випуск *М. К. Гнатенко*

За авторською редакцією

Комп'ютерне верстання *І. В. Волосожарова*

План 2016, поз. 175Л

---

Підп. до друку 17. 01. 2017  
Друк на ризографі  
Зам. №

Формат 60x84/16  
Ум. друк. арк. 9,6  
Тираж 50 пр.

Видавець і виготовлювач:  
Харківський національний університет  
міського господарства імені О. М. Бекетова,  
вул. Революції, 12, Харків, 61002  
Електронна адреса: rectorat@kname.edu.ua  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:  
ДК № 4705 від 28.03.2014 р.